

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
PROCESSOS

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO DE
CRITÉRIOS:
PROCESSOS

4ª EDIÇÃO
BRASÍLIA - DF
2025

avalia **coop**



Sistema **OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
PROCESSOS

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**
ONCOOP | OCB | SESCOOP

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Caderno de critérios [livro eletrônico] :
processos. -- 4. ed. -- Brasília, DF : SESCOOP
Unidade Nacional, 2025. -- (Caminho para a
excelência)
PDF

Bibliografia.
ISBN 978-85-93285-32-5

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo
3. Desenvolvimento social 4. Responsabilidade
ambiental I. Série.

25-259663

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380



CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas - presidente
Adão José Correa Paiani
Bruno Ribeiro Cardoso
Celso Ramos Régis
Cergio Tecchio
Edivaldo Del Grande
Luiz Vicente Suzin
Mauri Viana Pereira
Sabrina Soares de Araújo Góis

SUPLENTES

Joel Amaral Junior
José Merched Chaar
Leonardo Boesche
Luis Alberto Pereira
Nivair de Castro de Souza
Pedro Scarpi Melhorim

CONSELHO FISCAL

Titulares
Alexandre Gatti Lages
João Teles de Melo Filho
Max Monjardim Maneschy
Raphael Miguel da Silva Suplentes
José Aparecido dos Santos
José Ronkoski
Waldir Ferreira da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Tania Regina Zanella

ENDEREÇO

Setor de Autarquias Sul – SAUS - Qd. 4, Bloco "I" CEP: 70.070-936
Brasília-DF (Brasil) Tel: +55 (61) 3217-2119

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, do Sescoop.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

CADERNO DE CRITÉRIOS [LIVRO ELETRÔNICO] : PROCESSOS.

-- 4. ed. -- Brasília, DF : Sescoop Unidade Nacional, 2025.
-- (Caminhos para a excelência) PDF

GERÊNCIA GERAL OCB

Fabiola da Silva Nader Motta

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

COORDENAÇÃO

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Márcia Bruno Ingrisano

Equipe técnica do Sescoop
Simone Pereira Montandon
Sabrina Carvalho do Carmo

Equipe técnica da FNQ
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação
Samara Araujo

Equipe técnica de comunicação
Lucas de Oliveira Badú
Naiara Duarte Lemos de Souza

Projeto Gráfico e diagramação
Contatus Comunicação

BIBLIOGRAFIA.

ISBN 978-85-93285-32-5

1. Cooperativas - Administração
 2. Cooperativismo
 3. Desenvolvimento Social - 4. Responsabilidade Ambiental
- I. Série. 25-259663 CDD-334

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

APRESENTAÇÃO

Este caderno compõe a série Caminho para a Excelência, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas sobre o modelo referencial para a governança e gestão das cooperativas, baseado no Modelo de Excelência da Gestão®, da Fundação Nacional da Qualidade, e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, do Sistema OCB, bem como auxiliar na implantação e melhoria de processos organizacionais. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua governança e gestão e aumentar sua competitividade.

Seguindo a filosofia de melhoria contínua que pauta todas as suas iniciativas, a série Caminho para a Excelência, publicada na forma de fascículos, foi revista para se adequar à criação do novo nível de maturidade Excelência, que promoveu uma atualização dos instrumentos de autoavaliação e está organizada em 12 volumes:

- 1.** Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias
- 2.** Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa
- 3.** Compêndios de Boas Práticas de Governança e Gestão
- 4.** Caderno de Governança
- 5.** Cadernos de Critérios de Gestão:
 - 5.1** Liderança;
 - 5.2** Estratégias e Planos;
 - 5.3** Clientes;
 - 5.4** Sociedade;
 - 5.5** Informações e Conhecimento;
 - 5.6** Pessoas;
 - 5.7** Processos;
 - 5.8** Resultados.

Escritos em linguagem acessível, os Cadernos de Critérios de Gestão descrevem como os processos gerenciais requeridos nos Instrumentos de Autoavaliação podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo.

Como ilustrações, são apresentados exemplos de práticas de mercado e de cooperativas reconhecidas no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado. Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os cadernos sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série também está disponível em meio eletrônico – www.somoscooperativismo.coop.br.

SUMÁRIO

Introdução	9
Processos da cadeia de valor	15
Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor	16
Atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor	19
Análise do portfólio de produtos e serviços	25
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	28
Gestão de ativos	31
Desenvolvimento e implantação da inovação	34
Desenvolvimento dos cooperados	38
Processos relativos a fornecedores	41
Qualificação e seleção de fornecedores externos	43
Avaliação do desempenho dos fornecedores externos	45
Promoção do desenvolvimento dos fornecedores externos	47
Processos econômico-financeiros	50
Monitoramento dos aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio	51
Recursos financeiros para atendimento das necessidades operacionais	54
Elaboração e controle do orçamento	55
Avaliação dos investimentos para apoiar as estratégias e planos de ação	57
Controle das atividades fiscais e planejamento tributário	58
Fixação do conhecimento	60
Exercício 1 - Cadeia de valor da cooperativa	61
Exercício 2 - Definição dos requisitos aplicáveis aos processos	62
Exercício 3 - Atendimento aos requisitos aplicáveis, análise e melhoria de processos	63
Exercício 4 - Desenvolvimento de novos serviços, desenvolvimento de cooperados e desenvolvimento e implantação da inovação	64
Exercício 5 - Processos relativos a fornecedores	65
Exercício 6 - Processos econômico-financeiros	66
Referências bibliográficas	67

INTRODUÇÃO

Os processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas) ou, utilizando uma abordagem mais técnica, são um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa sequência determinada, vão conduzir a um resultado esperado, assegurando o atendimento das necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e demais partes interessadas.

O “produto” é o resultado de atividades ou processos. Deve-se considerar, no entanto, que:

- O termo “produto” pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- Um produto pode ser tangível ou intangível;
- Um produto pode ser intencional ou não intencional.

Neste caderno, o resultado das atividades ou processos será referido como “produtos e serviços”, embora, conforme definido anteriormente, o conceito de produto abranja os dois termos.

A Figura 1 mostra a correlação entre as entradas, que são os insumos disponibilizados pelos fornecedores, as atividades do processo, que necessariamente devem agregar valor aos insumos, e as saídas, que asseguram o atendimento aos requisitos das partes interessadas, por meio dos produtos e serviços gerados pelos processos.

Figura 1 – Representação de um processo



Fonte: FNQ (2015).

Segundo essa visão dos processos, compreende-se facilmente que a cooperativa é um “mar de processos” em contínua execução pelos seus colaboradores. Esses processos estão inter-relacionados e interagem entre si, de tal forma que os produtos e serviços deles provenientes constituem a entrada para um ou mais processos na sequência de execução, buscando o atendimento das necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e demais partes interessadas.

Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento desses processos apoiam o entendimento das necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e demais partes interessadas, permitindo o planejamento das atividades, a definição das responsabilidades dos colaboradores envolvidos e o uso adequado dos recursos disponíveis. Nessas condições, os colaboradores participam da execução dos processos e do seu planejamento, da prevenção e solução de problemas, da eliminação de redundâncias e do aumento da produtividade.

A gestão por processos une os colaboradores, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o que contribui para o alcance dos resultados da cooperativa.

O CRITÉRIO PROCESSOS

O critério processos aborda a gestão dos processos que agregam valor de forma geral. Mais especificamente, considera os processos que agregam valor diretamente para os cooperados e clientes (processos de negócio) e os processos de apoio, entre eles, os relativos aos fornecedores e econômico-financeiros.

A visão de processos compreende todo o trabalho executado para entregar os produtos e serviços, independentemente de quais áreas funcionais ou unidades da cooperativa estejam envolvidas. Nesse contexto, processo é um conjunto de atividades sequenciadas, executadas em uma sequência lógica, que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados que entregam valor ao cliente, interno ou externo à organização (ABPMP, 2021). O processo não acontece apenas dentro de uma unidade funcional (área ou departamento), mas ultrapassa os limites funcionais rígidos, ocorrendo de acordo com uma lógica horizontal, perpassando as diferentes áreas ou departamentos. A Figura 2 ilustra essa interfuncionalidade característica dos processos, sendo comum a utilização da expressão “processo ponta a ponta” para representá-la.

Figura 2 – Processos interfuncionais



Fonte: ABPMP (2013, p. 302).

O critério está baseado no Fundamento da Gestão para Excelência “Processos”, que orienta a organização para a busca de eficiência e eficácia, no conjunto de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas. A cadeia de valor ou de processos reflete a forma como a cooperativa organiza os seus diversos macroprocessos, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e assegurar seu posicionamento estratégico atual e futuro.

Portanto, para que o Fundamento “Processos” possa ser efetivamente praticado na cooperativa, ela deve conhecer os seus processos. É por meio deles que a cooperativa gera benefícios para os seus cooperados e clientes, para o negócio e para as outras partes interessadas.

Todo processo, seja ele simples ou complexo, precisa agregar valor, ou seja, o resultado final deve ter um valor superior ao das entradas utilizadas. Processos que não geram valor devem ser considerados desnecessários para a cooperativa e precisam ser revistos ou eliminados. Esses processos que agregam valor são divididos em dois grandes grupos: processos de negócio e processos de apoio.

Os processos de negócio são aqueles que, com suas operações, agregam valor diretamente para os cooperados e clientes. Estão envolvidos na geração do produto e serviço e na sua venda e transferência para o cooperado ou cliente, bem como na assistência após a venda e disposição final. São também conhecidos como processos-fim, processos primários ou processos finalísticos.

Os processos de apoio são aqueles que sustentam, com suas operações, os processos de negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços. Para o modelo de referência para a gestão das cooperativas, entre os processos de apoio, estão os processos de gestão, que são aqueles relacionados ao estabelecimento de diretrizes, políticas e métodos de controle que devem ser utilizados pelos processos de negócio e de apoio. A Figura 3 apresenta um modelo genérico de cadeia de valor.

Figura 3 – Cadeia de valor genérica



Fonte: FNQ (2015).

A cooperativa deve identificar seus processos de agregação de valor, levando em conta fatores como o mercado em que atua, seus produtos e serviços, o modelo de negócio e suas estratégias. Após a identificação, os processos devem ser classificados, além de terem sua interação e sequência devidamente estabelecidas. A Figura 4 ilustra a cadeia de valor da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.

Figura 4 – Cadeia de valor da Anvisa



Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais presentes neste caderno estão sinalizados, utilizando as siglas abaixo:



No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 1 para elaboração da cadeia de valor da cooperativa.



PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar requisitos de processos, desenvolver e implantar a inovação, desenvolver novos produtos e serviços e para projetar, controlar, analisar e melhorar produtos, serviços e processos.

PP **Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor**

CE Os processos da cadeia de valor da cooperativa têm como objetivo satisfazer as necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e demais partes interessadas. Muitas vezes, as necessidades e expectativas são abstratas, sendo necessária a sua tradução em requisitos de desempenho, características ou atributos que podem ser mensurados de maneira direta nos processos da cadeia de valor.

RE O requisito de processo pode ser definido como “algo que uma parte interessada, o cliente, ou um ator do processo necessita”. Um requisito descreve uma condição definida a partir das necessidades das partes interessadas ou declarada em um contrato, um padrão, uma especificação ou outro documento formalmente imposto.

E Por exemplo, se o cliente manifesta a necessidade de atendimento rápido, a cooperativa pode, a partir da compreensão dessa necessidade, estabelecer o prazo de atendimento como requisito para o seu processo, que pode ser monitorado pelo tempo de atendimento, tempo de espera ou o tempo decorrido entre o pedido e o recebimento, de acordo com o produto ou serviço oferecido pela cooperativa. O Quadro 1 apresenta outros exemplos de estabelecimento de requisitos para os processos.

Quadro 1 – Exemplos de desdobramento das necessidades e expectativas em requisitos de processos

Necessidade ou expectativa da parte interessada	Característica do produto ou serviço	Exemplos de requisitos do processo
Preço baixo	Baixo custo de realização	Eficiência; Automatização; Capacidade de realização; Produção enxuta.
Ser bem atendido	Cortesia dos atendentes e atendimento rápido	Disponibilidade de atendentes; Competência dos atendentes.
Receber o mais rápido possível	Disponibilidade de estoque e entrega no prazo	Flexibilidade da produção; Rapidez na mudança de produtos (set-up); Eficiência logística; Estoque mínimo.
Produto ou serviço de qualidade	Pleno atendimento das especificações técnicas	Cumprimento de prazo; Conformidade; Confiabilidade.

Além dos requisitos de desempenho técnico e econômico-financeiro, é cada vez maior a exigência de requisitos que protejam a sociedade e sejam relacionados à sustentabilidade, tais como: integridade, condução ética dos negócios, proteção dos direitos humanos, conformidade social, uso de tecnologias limpas, ecoeficiência, descarte adequado de resíduos, redução do consumo de recursos naturais, preservação de ecossistemas, biodiversidade e conformidade ambiental.

É importante ressaltar que, dependendo do ramo da cooperativa, por exemplo, nos ramos Crédito e Infraestrutura, o cliente e o cooperado são a mesma pessoa. O cliente/cooperado terá necessidades e expectativas como usuário dos produtos e serviços e como agente da governança, que irão gerar requisitos para diversos processos da cadeia de valor. Além disso, as cooperativas dos demais ramos oferecem produtos e serviços a seus cooperados ou deles dependem para atender aos clientes. Portanto, é fundamental que as necessidades e expectativas dos cooperados também sejam identificadas e utilizadas para definição dos requisitos aplicáveis aos processos.

Outras partes interessadas também são relevantes para o estabelecimento de requisitos de processos, por exemplo, quando o produto ou serviço oferecido deve obedecer a especificações definidas em lei, normas ou regulamentos, ou quando as necessidades e expectativas dos colaboradores devem ser consideradas

para assegurar a disponibilidade dos sistemas de informação. Cabe à cooperativa, ao identificar e mapear seus processos, definir as partes interessadas relevantes que afetam, são afetadas ou se percebem afetadas pelo processo ou pelo produto ou serviço gerado.

Os processos da cadeia de valor precisam ser gerenciados, a fim de que as necessidades e expectativas das partes interessadas, traduzidas em requisitos, sejam plenamente atendidas. Para tanto, é preciso estabelecer, pelo menos, um indicador de desempenho para cada um dos requisitos a serem cumpridos ou atendidos pelos processos.

O indicador de desempenho mede ou quantifica as entradas (recursos ou insumos), o processamento e as saídas (produtos ou serviços) do processo, permitindo o monitoramento durante a sua execução e após a sua conclusão, a fim de assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis ao processo e, em decorrência, das necessidades e expectativas das partes interessadas. O Quadro 2 apresenta exemplos de indicadores para monitoramento dos requisitos do processo:

Quadro 2 – Exemplos de indicadores para monitoramento de requisitos de processo

Necessidade ou expectativa da parte interessada	Exemplos de requisitos do processo	Exemplos de indicadores para monitoramento de requisitos
Preço baixo	Eficiência; Automatização; Capacidade de realização; Produção enxuta.	Eficiência; Automatização; Capacidade de realização; Produção enxuta.
Ser bem atendido	Disponibilidade de atendentes; Competência dos atendentes.	Tempo médio de atendimento; Índice de capacitação dos atendentes; Índice de satisfação do cliente com o atendimento.
Receber o mais rápido possível	Flexibilidade da produção; Eficiência logística; Estoque mínimo.	Tempo de set-up; Tempo de entrega; Índice de perdas; Giro de estoque; % de acuracidade de estoque.
Produto ou serviço de qualidade	Cumprimento de prazo; Conformidade; Confiabilidade.	% de produtos rejeitados; Índice de satisfação do produto; % de devolução de produtos com defeito.

Os indicadores devem monitorar o atendimento ao requisito do processo. Adicionalmente, é fundamental estabelecer metas para os indicadores a fim de poder controlar a eficiência, eficácia ou efetividade do processo. A meta representa o desempenho esperado do indicador em determinado período. O quadro 3 apresenta mais exemplos desse processo:

Quadro 3 – Exemplos de desdobramento das necessidades e expectativas em requisitos e indicadores

Parte Interessada	Necessidade	Requisito	Indicador	Meta
Fornecedor	Pagamento conforme definido em contrato	Prazo de pagamento	Percentual de pagamentos realizados dentro do prazo acordado em contrato	95%
Cliente	Recebimento de produtos com qualidade assegurada	Aprovação no recebimento	Percentual de itens conformes no recebimento	98%
Área financeira	Receber notas fiscais em tempo hábil para pagamento semanal	Prazo de recebimento de notas fiscais	Percentual de notas recebidas no prazo acordado	90%

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 2 para proposição de requisitos aplicáveis aos processos e de indicadores para realizar o seu monitoramento.

PP CE RE E Atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor

Os processos da cadeia de valor precisam ser adequadamente gerenciados ou controlados para assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis. Um processo, qualquer que seja a sua natureza, busca resultados. Os resultados esperados dos processos são traduzidos em requisitos, que, quando cumpridos ou atendidos, garantem a satisfação das necessidades das partes interessadas.

Portanto, para o gerenciamento e o controle dos processos da cadeia de valor da cooperativa, é necessário que, para cada um deles, sejam estabelecidos:

- Padrão de trabalho: regra de funcionamento do processo que pode ser documentada em normas internas, rotinas, procedimentos, normas administrativas, fluxogramas ou automatizada em sistemas e aplicativos. É importante destacar que não é obrigatória a formalização documental para que o padrão exista – comportamentos coletivos também serão considerados padrões, se forem suficientes para garantir a eficiência e a eficácia do processo;
- Mecanismo de controle: qualquer meio que permita monitorar a execução do processo, garantindo que seu padrão de trabalho seja cumprido integralmente. Os meios mais comuns utilizados pelas organizações são o acompanhamento formal dos indicadores dos processos, conforme citado anteriormente neste caderno, o estabelecimento de pontos-chave de verificação das operações e a realização periódica de auditorias internas ou externas.

Desde 2012, a Unimed Central de Serviços RS realiza auditorias internas de processo. Essas auditorias têm por objetivo orientar, acompanhar e verificar a aplicabilidade de normas/regras previamente definidas pelas áreas em seus processos internos, conforme regras preestabelecidas pelos padrões de trabalho, averiguando, de forma independente (executada por um profissional com independência organizacional em relação ao processo auditado), se o processo está sendo executado em conformidade com as disposições planejadas e com os requisitos estabelecidos, bem como verificar se o processo está mantido e implementado eficazmente. A auditoria interna é uma das mais importantes ferramentas para o desenvolvimento, planejamento e controle dos processos.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – 2020/2021, 2021)

Durante o monitoramento dos processos por meio de seus mecanismos de controle, bem como do controle do atendimento das necessidades das partes interessadas, podem ser identificadas não conformidades e/ou situações que podem vir a gerar não conformidades. Uma não conformidade ocorre quando um requisito, um processo, produto, serviço ou comportamento não atende aos padrões, especificações ou critérios previamente definidos. Neste caso, é necessário tratá-las adequadamente por meio de ações preventivas, que visam evitar a não conformidade, e de ações corretivas, que visam à correção do problema ou desvio e à sua não recorrência. As ações preventivas e as ações corretivas eficazes tornam a cadeia de valor mais efetiva.

Uma não conformidade é composta por uma causa e um efeito. A causa é o fator que efetivamente provocou o desvio em relação a uma condição programada ou planejada e que, conseqüentemente, impediu o cumprimento dos requisitos. O efeito é o que se vê da não conformidade, é o resultado diferente do esperado ou necessário. O tratamento de uma não conformidade engloba os seguintes passos:

- **Entendimento da não conformidade:** entendimento preciso do fato ocorrido;
- **Eliminação do efeito da não conformidade:** ação sobre o efeito, para resolver ou eliminar a não conformidade;
- **Identificação da causa ou das causas da não conformidade:** identificação precisa dos fatores que provocaram o desvio em relação à situação planejada ou programada;
- **Verificação da abrangência da não conformidade:** verificação da influência das causas identificadas em outros processos, produtos ou serviços da cooperativa;
- **Definição e implementação de ações corretivas:** as ações corretivas atuam diretamente na eliminação das causas da não conformidade, a fim de evitar que ela ocorra novamente;
- **Verificação da implementação e eficácia das ações corretivas adotadas:** assegura que as ações corretivas foram efetivamente implementadas e eliminaram a causa da não conformidade, contribuindo para a efetividade da cadeia de valor.

Para o tratamento de uma potencial não conformidade, os passos são:

- **Entendimento da situação:** entendimento preciso da situação e dos seus potenciais efeitos prejudiciais;
- **Identificação da causa ou das causas da situação:** identificação precisa dos fatores que poderão provocar o desvio em relação à situação planejada ou programada;
- **Verificação da abrangência:** verificação da influência das causas identificadas em outros processos, produtos ou serviços da cooperativa;
- **Definição e implementação de ações preventivas:** as ações preventivas atuam diretamente na eliminação das causas das potenciais não conformidades, a fim de evitar que elas ocorram;
- **Verificação da implementação e eficácia das ações preventivas adotadas:** assegura que as ações preventivas foram efetivamente implementadas e eliminaram a causa da potencial não conformidade, contribuindo para a efetividade da cadeia de valor.

Em 2016, junto com a implantação da área de processos da cooperativa, a Sicredi Uniestados criou o seu método de gestão de processos para melhorar as entregas para o associado e para os colaboradores, buscando agilidade, simplicidade e inovações para que os negócios aconteçam de maneira leve e eficiente. O método tem as seguintes etapas: demandas internas, transformação digital, classificação de entregas, gestão ágil e gestão da mudança. A cooperativa usa como referência o PMI PMBOK, BPM CBOK, Lean Inception, Scrum, Design Thinking e outras metodologias.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2020/2021, 2021).

CE

Análise e melhoria dos processos da cadeia de valor

RE

Os processos da cadeia de valor precisam ser analisados e melhorados, a fim de continuarem atendendo, cada vez melhor, às necessidades e expectativas das partes interessadas, contribuindo para a competitividade da cooperativa.

E

É prática comum nas cooperativas a utilização das reuniões conduzidas para o gerenciamento e controle dos processos também para a sua análise e melhoria. Outra possibilidade consiste em estabelecer reuniões específicas para a análise dos processos para identificar oportunidades de melhoria e estabelecer planos de ação para a efetiva implementação das melhorias propostas.

Outras práticas para a melhoria dos processos são a análise de valor, os diagnósticos em relação aos modelos de gestão, visão Lean, análise de novas necessidades das partes interessadas e benchmarking. Geralmente, a organização adota várias metodologias de maneira integrada para assegurar a constante melhoria e inovação de suas atividades. Em 2015, a Cocamar Cooperativa Agroindustrial integrou as diversas metodologias utilizadas internamente

em um único programa, o Programa de Melhoria Contínua Cocamar, composto pelos programas Lean Six Sigma, Kaizen, Sensos da Qualidade e Programa de Qualidade Cocamar, conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5 – Identidade visual do Programa de Melhoria Contínua Cocamar



Fonte: SESCOOP, *Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão - 2017/2018*.

A visão Lean ou mentalidade enxuta é um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática e estruturada. Todo o trabalho é voltado para atender de maneira sinérgica os clientes no ritmo determinado por eles, com produtos de qualidade e máxima eliminação de desperdícios. O uso do pensamento enxuto busca reduzir e/ou eliminar as etapas que não agregam valor, removendo ou minimizando atividades desnecessárias se preservando, além de otimizando, as etapas que efetivamente contribuem para a geração de valor nos produtos e serviços. Segundo esse corpo de conhecimento, são oito os principais tipos de desperdício:

- Perda por superprodução;
- Desperdício de material em espera no processo;
- Desperdício de transporte;
- Desperdício de processamento;
- Desperdícios em movimentação nas operações;
- Desperdício por fabricação de produtos defeituosos;
- Desperdícios de estoque;
- Desperdícios dos conhecimentos e habilidades dos empregados.

O Kaizen tem como objetivo a melhoria contínua. Sua metodologia traz resultados em um curto espaço de tempo e sem grandes investimentos, apoiados no trabalho e cooperação entre um grupo determinado pela direção com o propósito de alcançar as metas. Para se trabalhar com Kaizen, são utilizadas as ferramentas da gestão Lean. Por exemplo: Programa 5S, PDCA, 5W2H, Gestão Visual, Trabalho Padronizado, Poka Yoke, entre outras. As organizações que implementam o Kaizen ganham diferencial competitivo, pois transformam

sua cultura produtiva, renovam continuamente o compromisso dos funcionários, desenvolvem profissionais que enxergam o que agrega ou não valor para a empresa, otimizam sua produção com menor desperdício de recursos e obtêm resultados rápidos e evidentes. A figura 6 apresenta o ciclo de melhoria Kaizen:

Figura 6 – Ciclo de melhoria contínua – Kaizen



Fonte: Sebrae, 2020.

Não é possível falar em excelência da gestão sem tratar das comparações com outras organizações. A prática do benchmarking permite à cooperativa identificar novas oportunidades para a configuração de seus processos, potencializando o aprendizado e a inovação. Isso significa que, para alcançar níveis de excelência e aumentar a competitividade, não basta assegurar a melhoria contínua dos resultados e processos; é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com outras cooperativas e organizações, que podem ser concorrentes ou referências no setor ou mercado de atuação.

A investigação de processos com relação aos melhores concorrentes nem sempre é viável, devido a razões estratégicas e de confidencialidade. As organizações costumam utilizar a prática do “cliente oculto” (ou mystery shopping – cliente misterioso), na qual o produto ou serviço do concorrente é adquirido no mercado e seu desempenho, bem como o desempenho dos processos de aquisição, recebimento e pós-venda, são analisados por pessoas treinadas para verificar características ou atuação em situações-limite.

A Esomar (Sociedade Europeia de Opinião e Pesquisa de Marketing) – organização mundial com o objetivo de promover o desenvolvimento de atividades de pesquisa de mercado, determinando padrões técnicos e estabelecendo códigos de ética – mantém um código de conduta para as atividades de cliente oculto. Especificamente para atividades de compra oculta em organizações terceiras, critérios éticos são instituídos, tais como: tempo máximo de coleta de dados, interferências no ritmo normal do trabalho, condutas esperadas para casos em que existam objeções da gerência, entre outros (ABEP, 2015).

Para direcionar as atividades de estudo de características de processos com finalidade similar, de concorrentes e de outras organizações referenciais, devem ser identificadas fontes de informações comparativas, dentro de um processo estruturado de benchmarking. A definição de fontes para benchmarking de processos pode originar-se em contatos com o mercado, por meio da participação em eventos, congressos e feiras; com o sistema cooperativista, pela participação em centrais, federações e entidades do Sistema OCB; com clientes; e com fornecedores.

A elaboração de um manual ou outro tipo de padrão documentado para o processo de benchmarking da cooperativa, estabelecendo regras e diretrizes para o tipo de informação a ser captada, a finalidade, a forma de obtenção, a seleção das fontes, a determinação dos prazos e apresentação dos resultados, auxiliar a aplicação e a disseminação da prática.

As estratégias de obtenção válidas e lícitas, para cada tipo de informação comparativa, também devem fazer parte do padrão gerencial de benchmarking. Algumas das atividades de obtenção, como intercâmbio entre organizações, podem ser protegidas por códigos de conduta, termos de confidencialidade e estratégias de tabulação de dados sem identificação da fonte. O estabelecimento de limites de ordem ética é recomendável, como forma de evitar práticas ilícitas de espionagem. Os princípios mais importantes do benchmarking são:

- **Legalidade:** as informações utilizadas para o benchmarking devem ser obtidas de forma legal e transparente;
- **Reciprocidade:** quando sua cooperativa solicitar informações específicas a uma concorrente ou utilizar alguma plataforma de dados para benchmarking, ela também deve disponibilizar os próprios dados equivalentes em troca;
- **Confidencialidade:** os dados levantados para benchmarking têm a finalidade de estudo, desenvolvimento e aprendizagem. Por isso, eles não podem ser publicamente divulgados - a não ser que haja uma autorização expressa para tal.

Um dos aspectos essenciais do benchmarking é a necessidade de adaptação das informações comparativas obtidas externamente à realidade e à cultura da cooperativa. A adaptação abrange processos de adequação das informações à realidade da cooperativa, o compartilhamento com as partes envolvidas no benchmarking e a definição de metas e planos de melhoria.

As práticas e os resultados de outras organizações, na maioria das vezes, não são diretamente transferíveis à cooperativa, sem que antes seja feito um exame detalhado das diferenças, até mesmo culturais, existentes, requerendo, muitas vezes, tratamento e normalização.

A Figura 7 apresenta, de acordo com os aspectos de efetividade e custo, os diversos mecanismos adotados pelas organizações de classe mundial para obter informações comparativas, conforme o livro de benchmarking do Comitê Temático da FNQ (2005).

Figura 7 – Mecanismos de obtenção de informações comparativas



Fonte: FNQ, Benchmarking: Relatório do comitê temático, 2005.

Como em todo processo, é importante estabelecer indicadores relativos à análise e melhoria dos processos para monitorar o impacto alcançado pelas melhorias implantadas, visando verificar oportunidades de melhoria e prestar contas aos dirigentes, justificando os investimentos realizados e/ou a necessidade de novos investimentos.

E

Análise do portfólio de produtos e serviços

Portfólio de produtos é o conjunto de produtos e serviços que uma empresa utiliza para competir em determinado mercado (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 1999). A gestão de portfólio de produtos e serviços é uma atividade fundamental para a competitividade e perenidade de qualquer organização. Ela permite a oferta de produtos e serviços que entreguem mais valor ao cliente e gerem mais resultados, bem como propicia a descontinuação de produtos e serviços que não atendem mais às necessidades dos clientes.

A gestão de portfólio de produtos e serviços busca atender três objetivos:

- Maximização do valor do portfólio a fim de otimizar a relação entre recursos utilizados e retornos previstos. A partir desse objetivo, devem ser selecionados produtos e serviços com maior lucratividade e melhor chance de sucesso;
- Alinhamento entre portfólio de produtos e serviços e estratégia de negócio, para traduzir a estratégia da empresa em um conjunto de produtos e serviços que considera as linhas atuais e futuras e que torna o negócio viável;
- Balanceamento: estabelecimento do mix de projetos de produtos e serviços, grau de inovação, riscos e recompensas associados ao projeto, segmentos de mercado que cada produto e serviço pretende atingir, a curto e a longo prazo.

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 3, relativo aos processos de atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos e à análise e melhoria de processos para associação com práticas da cooperativa.

É parte integrante da gestão de portfólio de produtos e serviços, a análise formal do portfólio da cooperativa para tomar as seguintes decisões:

- Identificar necessidades de revisões e/ou atualizações de produtos e serviços existentes;
- Determinar os projetos de novos produtos e serviços, definindo quais devem ser priorizados e os recursos a serem alocados em cada projeto;
- Descontinuar produtos e serviços que não mais contribuem para o alcance das estratégias da cooperativa.

O processo de análise do portfólio de produtos e serviços pode ocorrer internamente ou quando a cooperativa faz parte de um sistema cooperativo, ele pode ser realizado pela central, federação ou confederação da qual a cooperativa participa. Independentemente de ser feito por uma cooperativa de primeiro, segundo ou terceiro grau, a análise do portfólio de produtos e serviços deve considerar o ciclo de vida dos produtos e serviços, as tendências do negócio, informações de outras organizações e aspectos de sustentabilidade, a fim de realizar regularmente as adequações necessárias, utilizando metodologias apropriadas como discutido no próximo processo apresentado neste caderno.

O ciclo de vida de um produto ou serviço pode ser definido como uma ferramenta que possibilita acompanhar e analisar o comportamento de um item durante a sua existência. O ciclo possibilita que uma organização identifique e acompanhe o desempenho e a evolução dos produtos e/ou serviços que comercializa. O conceito de ciclo de vida do produto foi criado por Theodore Levitt, que estabeleceu que há cinco fases do ciclo de vida do produto ou serviço: o desenvolvimento, a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio.

A composição do ciclo foi definida por Levitt após ele identificar e concluir que as características e aplicações de um produto e serviço tendem a se modificar ao longo do tempo. Portanto, todas as estratégias que envolvem esse item precisam estar alinhadas ao momento que ele está passando, com o propósito de evitar que o produto ou serviço percam força de mercado e, com isso, afetem o faturamento da organização.

Ao se analisar o portfólio de produtos e serviços, é fundamental considerar as tendências de negócios, que são padrões, comportamentos e orientações emergentes que influenciam a dinâmica econômica e comercial. Uma variedade de fatores influencia esses padrões, incluindo mudanças nas condições sociais, tecnológicas, políticas, econômicas e ambientais. As tendências podem abranger uma ampla gama de tópicos, desde a introdução de novas tecnologias, como a inteligência artificial generativa, até mudanças nos comportamentos dos consumidores, como a preocupação crescente com saúde e bem-estar, e podem ter um impacto considerável nos negócios.

Uma das tendências que está crescendo é a preocupação com a sustentabilidade, em virtude da frequência e gravidade de eventos climáticos adversos e a busca por uma sociedade mais justa e inclusiva. Ao analisar seu portfólio, a cooperativa deve considerar aspectos de sustentabilidade, tais como consumo de recursos naturais, uso de materiais sustentáveis, acessibilidade, produtos e serviços específicos para grupos minorizados e/ou sub-representados, entre outros.

Finalmente, é importante também verificar o que outras organizações estão oferecendo a fim de estabelecer o melhor posicionamento dos produtos e serviços da cooperativa.

O quadro 4 apresenta um resumo dos principais métodos utilizados na gestão do portfólio de produtos e serviços.

Quadro 4 – Principais métodos utilizados na gestão do portfólio de produtos e serviços

Método	Operacionalização	Contribuição ao seguinte objetivo
Financeiro	Utilização de técnicas de análise de projetos: valor presente líquido, valor comercial esperado, taxa interna de retorno, ponto de equilíbrio, payback e retorno sobre investimento.	Maximização de valor.
Pontuação e Ranqueamento	Utilização de indicadores para atribuição de notas e priorização de projetos.	Alinhamento do portfólio de produtos com a estratégia.
Mapas, gráficos e diagramas	Mapas (de produtos e tecnologias), uso de gráficos e diagramas (em bolhas e matriz BCG, por exemplo).	Balanceamento; Alinhamento do portfólio de produtos com a estratégia.

Independentemente dos métodos utilizados pela cooperativa, é importante controlar indicadores para monitorar os resultados relativos ao seu portfólio de produtos e serviços. São exemplos de indicadores:

- Ingresso ou receita por produto;
- Margem de contribuição;

- Participação de mercado;
- Satisfação do cliente;
- Evolução dos ingressos ou receitas com produtos e serviços vendidos.

RE

Desenvolvimento de novos produtos e serviços

E

A partir do resultado da análise de portfólio, dá-se início ao processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Esse processo pode ocorrer internamente na cooperativa ou, quando ela faz parte de um sistema cooperativo, ser realizado pela central, federação ou confederação. O desenvolvimento de produtos e serviços que geram valor aos clientes depende da identificação e análise das necessidades e expectativas dos clientes, cooperados ou não, as áreas de desenvolvimento devem trabalhar com forte integração com a área comercial e os responsáveis pelo marketing da cooperativa.

As práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas dos clientes devem estar diretamente relacionadas às estratégias da cooperativa. Entre os diversos métodos e ferramentas para identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes, destacam-se: grupos focais e Quality Function Deployment (QFD ou desdobramento da função qualidade), uma ferramenta que, por meio de matrizes, “traduz” as necessidades em requisitos até o planejamento do processo e da produção. Outras formas de conhecer as necessidades e expectativas dos clientes incluem: pesquisas por meio de questionários ou entrevistas; análise de reclamações para entender o ponto de vista de quem fez a manifestação; e entrevista com clientes perdidos para entender por que deixaram de comprar.

As organizações usualmente têm procedimentos definidos para o desenvolvimento de produtos, considerando três tipos de situação:

- Pequenas modificações para atender às especificidades de clientes, geralmente usando componentes existentes;
- Modificações de produtos e serviços existentes, com a introdução de melhorias;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços ou grandes modificações naqueles existentes.

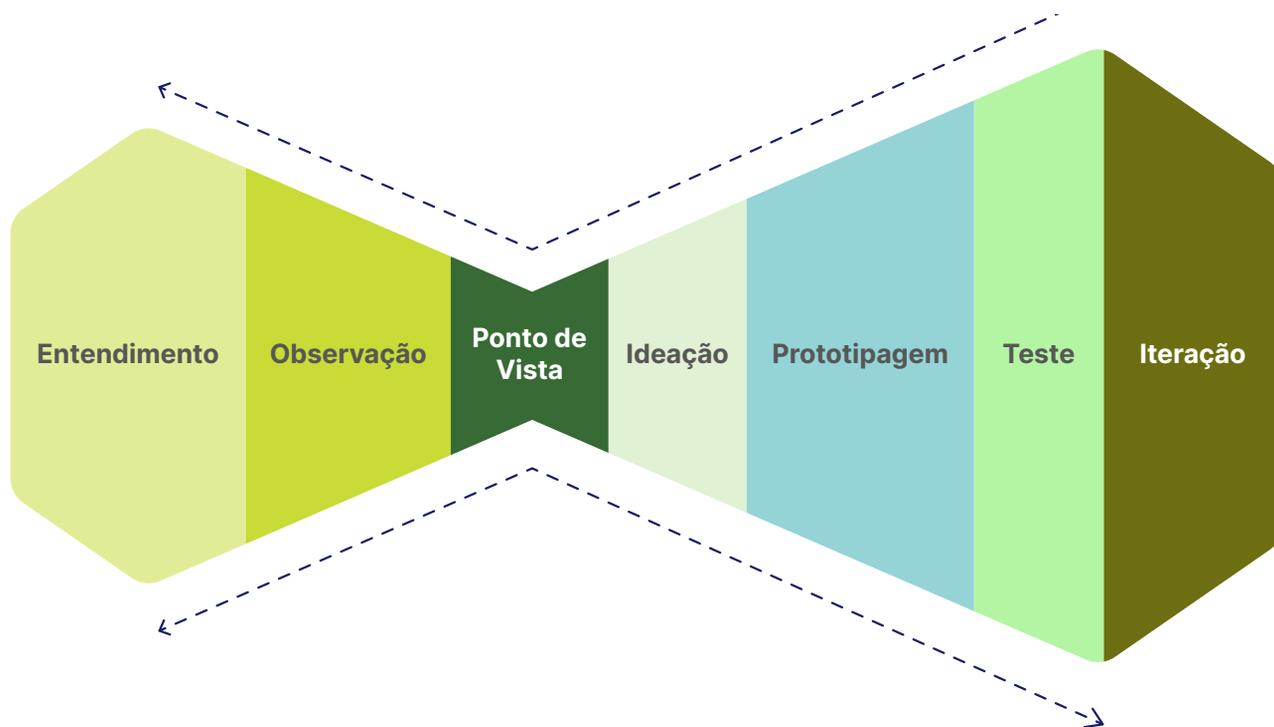
Para controle das atividades de desenvolvimento de produtos, é recomendável que a cooperativa utilize metodologias específicas e padronizadas, com padrões documentados que abranjam, pelo menos, os seguintes pontos:

- Definição do problema a ser resolvido;
- Análises (estudos, pesquisas sobre o mercado-alvo; análise de produtos ou serviços similares que abordam o mesmo problema, proposta de valor);
- Ideação (definição do conceito do produto);
- Prototipagem (criação de um protótipo ou de um mínimo produto viável - MVP);

- Validação e testes de mercado;
- Desenvolvimento do produto;
- Comercialização.

Uma metodologia que vem sendo muito utilizada pelas organizações no desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou mesmo de novos processos é o Design Thinking, uma abordagem centrada no ser humano que acelera a inovação e soluciona problemas complexos. O Design Thinking propõe uma nova maneira de pensar, baseado em três grandes valores: empatia, colaboração e experimentação. É um modelo mental de natureza iterativa e flexível, em que o erro é visto como parte integrante e valiosa da jornada. Existem momentos alternados de divergência e convergência de pensamento, baseados no processo de inovação conhecido como Double Diamond, mapeado pelo Design Council UK em 2005 e apresentado na figura 8. O “duplo diamante” pode abrir e fechar, divergir e convergir quantas vezes forem necessárias.

Figura 8 – Duplo Diamante do Design Thinking



Fonte: FNQ (2015).

- **O Design Thinking em negócios:** é o uso do processo de pensamento típico dos designers na solução de problemas de negócios, geração de novos processos, serviços ou produtos. Gerenciamento de projetos, por outro lado, é arte e ciência de fazer uma ideia acontecer, mobilizando uma equipe por um período, gerando ao final um produto, serviço ou resultado. Portanto Design Thinking e o gerenciamento de projetos são complementares e para concretizar os resultados da aplicação do Design Thinking, a cooperativa pode utilizar metodologias de gestão de projeto, ágeis ou não, tais como:
- **Project Management Body of Knowledge (PMBOK):** é um conjunto de conhecimentos gerenciado pela organização Project Management Institute (PMI), que se tornou um padrão, de fato, em diversas empresas. De maneira resumida, o PMBOK é visto como uma das mais importantes bibliografias de gestão de projetos da atualidade. Mais conhecido como PMBOK Guide, procura contemplar os principais aspectos que podem ser abordados no gerenciamento de um projeto genérico. Não se trata de uma metodologia de gerenciamento de projetos, mas sim de uma padronização que identifica e nomeia processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos. O PMBOK é um manual que descreve o universo de conhecimentos para o gerenciamento de projetos. Todavia, por sua imensa importância internacional, transformou-se num padrão que é fonte de inspiração para quase todas as metodologias existentes;
- **ISO 10006:2003:** Quality Management Systems – Guidelines to quality management in projects: é uma norma que reúne diretrizes que devem ser usadas para manter a qualidade em gestão de projetos. Essas diretrizes, no entanto, podem ser adaptadas para um projeto particular;
- **International Project Management Association (IPMA):** é uma organização sem fins lucrativos reconhecida por seu trabalho no desenvolvimento internacional da gestão por projetos, programas e portfólios e na disseminação das melhores práticas aplicadas em organizações públicas e privadas. A IPMA é formada por associações nacionais de gestão de projetos. São mais de 50 associações de todo o mundo, com o propósito específico de desenvolver a gestão de projetos, respeitando a cultura e as características de cada país, mas unidas por uma rede que estabelece as diretrizes de gestão e técnicas para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento;
- **Project Model Canvas:** baseado no Business Model Canvas, o professor brasileiro José Finocchio criou o Project Model Canvas, voltado para o gerenciamento de projetos. A ideia da ferramenta é criar um planejamento de projeto mais simples de entender e colaborativo na hora de ser elaborado;
- **Scrum:** é uma metodologia ágil criada para gestão e planejamento de projetos de software, cujos conceitos podem ser utilizados para diversos tipos de projeto. No Scrum, os projetos são divididos em ciclos chamados sprints. O sprint representa um time box, dentro do qual um conjunto de atividades deve ser executado;

- **Lean:** sua finalidade é identificar e eliminar os desperdícios dentro de uma organização ou em projetos, sempre de forma eficiente. O Lean tem impacto direto na redução de custos e na diminuição da complexidade das atividades realizadas, melhorando as entregas, produtividade dos colaboradores e o compartilhamento de informações;
- **Kanban:** Composto por checklists, ele oferece uma visão ampla do que está sendo desenvolvido e é dividido por etapas de evolução, permitindo que a organização dos processos seja feita de uma forma visual a partir de:
 - **To Do:** atividades que precisam ser realizadas;
 - **Doing:** atividades que estão sendo realizadas;
 - **Done:** atividades que já foram finalizadas, avaliadas e aprovadas pela equipe.

Independentemente das metodologias utilizadas pela cooperativa (ou central, federação ou confederação a qual pertence) para desenvolvimento de novos produtos e serviços, é importante que elas sejam regularmente avaliadas para a identificação de melhorias, adoção de novas metodologias ou continuidade de uso do processo como ele está.

E

Gestão de ativos

Segundo a norma ABNT ISO 55000, a gestão de ativos é a atividade coordenada de uma organização para obter valor a partir dos seus ativos, o que envolve um equilíbrio entre custos, riscos e desempenho. Ativo é algo que tenha valor real, ou potencial, para uma organização. A definição de valor pode variar entre diferentes tipos de organizações e seus públicos de interesse. O ativo pode ser tangível ou intangível, financeiro ou não financeiro. Os ativos físicos costumam referir-se a equipamentos, máquinas, mobiliário e propriedades de posse da organização e contrapõem-se aos ativos intangíveis, não físicos, como marcas, ativos digitais, propriedades intelectuais, licenças de uso, reputação.

Segundo a International Copper Association (ICA, 2015), a gestão de ativos físicos resulta em uma política de renovação de ativos que devem ser substituídos não somente quando estão irremediavelmente danificados, e sim, quando:

- Os custos operacionais e/ou de manutenção durante a vida remanescente do ativo excederam o custo de substituição;
- Há risco iminente de falha do ativo;
- O impacto de uma provável falha supera o custo de substituição;

- Uma provável falha pode comprometer a confiabilidade e a segurança do sistema e de pessoas;
- Os ativos tornaram-se obsoletos e ineficientes para operar e manter o negócio;
- Os ganhos com a substituição implicam em melhoria de indicadores relativos à segurança de pessoas, do meio ambiente e desempenho da empresa.

O quadro 5 apresenta alguns riscos a que cooperativas de diferentes ramos estão sujeitas caso não façam adequadamente a gestão de seus ativos físicos.

Quadro 5 – Exemplos de riscos relacionados à gestão inadequada de ativos físicos

Ramo	Ativos Físicos	Riscos
Agronegócio	Tratores, colheitadeiras, caminhões, silos, máquinas ensacadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do momento exato para iniciar a colheita; • Perda da qualidade dos produtos por silos inadequados; • Desperdício de produtos na hora de ensacar os produtos.
Transporte	Caminhões e táxis	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso nas entregas por quebras de veículos; • Falta de veículos para prestar serviço; • Acidentes por problemas nos veículos.
Saúde	Equipamentos hospitalares e equipamentos de exames	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilidade dos equipamentos para atendimento dos pacientes.
Crédito	Caixas Eletrônicos e computadores	<ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilidade dos equipamentos; • Indisponibilidade de sistemas por problemas no equipamentos.
Trabalho, produção de bens e serviços - Educação	Computadores, mesas, cadeiras, salas de aulas	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamações de alunos e pais em virtude de equipamentos inadequados para uso.
Infraestrutura – Distribuição de energia elétrica	Caixas Eletrônicos e computadores	<ul style="list-style-type: none"> • Queda da energia e não atendimento dos índices determinados pelo órgão regulador.

Fonte: FNQ (2015).

Para potencializar os benefícios da gestão de ativos, é importante que as práticas adotadas estejam organizadas em um sistema de gestão de ativos, alinhado às estratégias da cooperativa.

O sistema de gestão de ativos é um conjunto de elementos inter-relacionados e interativos de uma organização que estabelece políticas e objetivos bem como o processo necessário para o alcance destes objetivos. É, portanto, um sistema de gestão aplicado à gestão de ativos e os elementos do sistema podem ser definidos com um conjunto de ferramentas que inclui políticas, planos, operações, desenvolvimento de competências e sistemas de informações, que são integrados para apoiar a gestão de ativos.

No Brasil, existem três normas relativas à gestão de ativos:

- ABNT NBR ISO 55000 - Gestão de Ativos – Visão geral, fundamentos e terminologia, que trata da definição de Ativos, Gestão de Ativos e Sistema de Gestão de Ativos no sentido mais amplo, bem como os termos e definições usadas nesta área;
- ABNT NBR ISO 55001 - Requisitos para Sistema de Gestão de Ativos, que trata dos requisitos necessários para um sistema de gestão de ativos integrado e efetivo;
- ABNT NBR ISO 55002 – Diretrizes para implantação de sistema de gestão de ativos, que fornece exemplo e/ou guia para a implantação do Sistema de Gestão de Ativos.

Essas normas estão estruturadas conforme o ciclo PDCA (planejar, desenvolver ou executar, verificar e agir para melhorar) e a figura 9 apresenta os passos básicos que uma cooperativa de qualquer ramo pode seguir para obter valor por meio da gestão de ativos:

Figura 9 – Passos básicos para a gestão de ativos



Fonte: ICA, 2015

A adoção da gestão de ativos traz resultados como a melhoria do desempenho técnico, diminuição de riscos e passivos, transparência e segurança nos investimentos. Os resultados esperados somente serão

alcançados se houver medição sistemática, monitoramento e análise regular da efetividade do sistema adotado. A cooperativa deve adotar indicadores para o monitoramento, que devem ser estabelecidos nos planos de gestão de ativos. Os indicadores podem ser de:

- **Performance:** disponibilidade (horas sem interrupção), tempo médio entre reparos, taxa de falhas/ equipamento crítico, entre outros;
- **Custos:** custo total da manutenção/valor total do ativo, custo da manutenção/custo de operação, entre outros;
- **Riscos:** grau de exposição/número de falhas, probabilidade de falha/custo de manutenção, custos de multas/investimentos em manutenção, entre outros;
- Cabe à cooperativa escolher os seus indicadores, considerando o alinhamento com seus os objetivos estratégicos.

RE

Desenvolvimento e implantação da inovação

E

Inovar deixou de ser uma opção e se tornou uma necessidade para as cooperativas. Hoje, o espaço para organizações estagnadas é limitado. Inovação, incremental ou disruptiva, é almejada na grande maioria das cooperativas por diversas razões: agregar valor para os clientes e cooperados, manter-se competitiva no mercado, aumentar sua sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Adaptar a cooperativa, preparar espaços, planejar processos e seus padrões, estabelecer responsáveis e estruturas organizacionais contribui para que a inovação aconteça e se desenvolva na cooperativa. São as estruturas organizacionais em conjunto com os processos estabelecidos que irão reforçar ou redirecionar os comportamentos esperados, e incentivar ou não a inovação. Portanto, é necessário ter práticas para a criação de um ambiente favorável à inovação, para o desenvolvimento das competências necessárias para a inovação e para assegurar que as ideias surgidas sejam implantadas e gerem resultados para a cooperativa.

Essas práticas devem ser documentadas e alinhadas à estratégia da cooperativa, bem como devem estabelecer as estruturas que irão liderar as frentes de inovação definidas, que podem ser:

- **Melhoria contínua:** é o primeiro nível entre os tipos de inovação, sendo o mais acessível e de menor risco. Os processos discutidos anteriormente neste caderno abordam práticas e ferramentas para a melhoria contínua;
- **Expansão do portfólio:** é o segundo nível da inovação e é quando ocorre o desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados;
- **Disrupção:** as inovações disruptivas são aquelas que mudam o jogo e reorganizam a demanda em torno de si. Geralmente exigem mais investimentos e têm maior risco quanto ao sucesso ou fracasso.

Tipos de inovação diferentes demandam maneiras diferentes de monitoramento e de medidas de resultado. Quanto mais próxima a inovação estiver da melhoria contínua, maior será a capacidade de se mensurar resultados, retornos sobre o investimento e ganhos de economia, ao passo que, quanto mais próxima da disrupção, maior será a incerteza e, portanto, a necessidade de se acompanhar o progresso do desenvolvimento da inovação. Independentemente do tipo de inovação, a cooperativa deve avaliar os resultados obtidos por meio de inovações implementadas. A figura 10 apresenta as etapas de um processo de gestão da inovação.

Figura 10 – Gestão da Inovação



Fonte: CARVALHO; CAVALCANTE; REIS, 2009.

Além de estratégias, estruturas, processos e padrões documentados para implantar e desenvolver a inovação, a cooperativa precisa investir no desenvolvimento de competências necessárias para a inovação, tratadas no caderno Pessoas, bem como verificar se sua cultura organizacional permite às pessoas se reunir, questionar, dar sugestões, ser curiosas, não aceitar os processos como eles são atualmente e aceitar o erro como parte inerente aos processos de aprendizado e inovação. Para saber mais sobre cultura de inovação e gestão da mudança, veja o caderno Liderança.

Ainda em relação às pessoas, além dos incentivos criados pela definição de competências e fortalecimento dos aspectos culturais favoráveis à inovação, é preciso pensar no estabelecimento de recompensas ou reconhecimentos aos profissionais pelos resultados alcançados pela inovação, o que pode reforçar ou não um comportamento voltado à inovação.

E finalmente, a cooperativa precisa adotar novas tecnologias como parte do seu dia a dia, contribuindo para que o cooperativismo seja parte intencional da revolução 4.0. Para conhecer novas tecnologias que alimentam o processo de inovação e transformação digital, veja o caderno Informações e Conhecimento.

São exemplos de práticas que podem ser adotadas pelas cooperativas para desenvolver e implantar a inovação:

- **Comitê de Inovação:** grupo de pessoas que discutem os processos de inovação da organização para que eles sejam eficientes e permeiem os diferentes níveis organizacionais. O comitê de inovação também discute novas tecnologias, mudanças no ambiente, necessidades de desenvolvimento de competências, entre outros assuntos necessários para o desenvolvimento e implantação da inovação;
- **Spin-off:** pode ser estruturado como uma área e/ou divisão dentro da própria cooperativa ou, ainda, por meio da criação de uma nova organização, a qual irá tratar apenas de inovações disruptivas. Em organizações nas quais o spin-off é estruturado internamente, observa-se que a área é criada de modo a ter total independência na maneira de trabalhar e se organizar para poder captar iniciativas dos colaboradores externos e internos e de pessoas de fora que queiram trabalhar com inovação. A existência de um espaço físico exclusivo, a criação de mecanismos de discussão e o fomento de um ambiente propício à inovação possibilitam a aceleração do processo cultural voltado à inovação;
- Processos como o Design Thinking, o Hackathon, Design Fiction ou a realização de cocriação constituem-se ferramentas e mecanismos poderosos de inovação e que ao mesmo tempo estimulam uma cultura para inovação. Design fiction é uma metodologia que usa técnicas narrativas de ficção científica para tornar palatável alguma situação no futuro, o que incentiva a inovação e auxilia os colaboradores a entenderem uma solução hipotética no futuro, promovendo maior espaço para a criatividade;
- Programas de incentivo à geração de ideias, por meio de editais, regulamentos ou sistemas que captam as novas ideias, avaliam sua viabilidade e premiam àquelas que são implantadas;
- Parcerias com outras cooperativas, universidades, centros de pesquisas ou empresas para participação em projetos de inovação aberta, em que são usados conhecimentos, tecnologias e recursos externos em conjunto com os recursos internos, para atingir e sustentar a inovação desejada.

Entretanto, é importante destacar que antes de adotar ferramentas e processos para inovar, é necessário observar a cultura da organização, considerando que seu impacto na implementação e sucesso de processos inovadores é significativo.

Nas organizações inovadoras estão presentes quatro filosofias orientadoras que estimulam nos colaboradores a coragem de experimentar novas ideias: "(i) a inovação é tarefa de todos, (ii) a inovação de ruptura é parte de nosso portfólio de inovação, (iii) tenha à disposição um número elevado de pequenas equipes de projeto organizadas adequadamente e (iv) corra riscos inteligentes na busca de inovação" (DYER, GREGERSEN e CLAYTON, 2019).

Quer saber mais sobre desenvolvimento e implantação da inovação? Acesse o site <https://inova.coop.br>.

Desde 2016, a Unimed Juiz de Fora criou o Programa Sugestão de Melhoria e Inovação em que os todos os colaboradores podem propor melhorias contínuas dos processos, por meio de pequenas ideias com grande poder de transformação. As ideias são avaliadas e a pontuação é computada de acordo com a contagem de sugestões elaboradas ao longo do ano. O ciclo se fecha no final do ano, para estratificação dos resultados e relatórios por nível de participação para conceder os prêmios aos vencedores. Já a Unimed Cascavel criou em 2017 a Fábrica de Insights e Inovação, um canal virtual para que os colaboradores possam contribuir com ideias de melhoria ou criação de novos produtos, serviços, soluções, processos, programas e projetos. Na Fábrica, cada interação tem reconhecimento e todo o tipo de participação recebe uma premiação correspondente, desde a participação simples em um dos desafios propostos na Nuvem de Insights, até o envio completo de uma ideia por meio do pré-projeto. Também para incentivar os seus colaboradores a proporem projetos de melhoria para a cooperativa, desde 2010, o Sicoob Coopemata realiza o Prêmio Sicoob Coopemata, em que anualmente é proposto um tema para ser melhorado e os funcionários são convidados a formarem equipes de trabalho entre si e a desenvolverem projetos de melhorias direcionados ao funcionamento da cooperativa dentro daquele tema.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2017/2018, 2018).

Em 2014, a Unimed-BH inaugurou seu Centro de Inovação – um espaço que concentra ensino, pesquisa, inteligência, consultoria e desenvolvimento de novas soluções. A iniciativa estimula internamente a cultura da inovação e cria conexões externas para gerar valor para os médicos cooperados e colaboradores, melhores serviços e experiências para os clientes, sustentabilidade e competitividade para a cooperativa. São algumas das iniciativas do Centro de Inovação nos últimos anos: coworking, oficinas de Design Thinking, Bootcamp, parceria com empresa de investimentos para incentivo à inovação aberta.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2017/2018, 2018).

Em 2018, foi criado o Embryo, programa de inovação do Sicoob Divicred, que possui os seguintes eixos de atuação: preparação para a inovação; conexão com o ecossistema; programa de ideias; intercâmbio empresarial; espaço de inovação; gestão da inovação. A prática está alinhada ao planejamento estratégico da cooperativa e aos princípios cooperativistas, buscando fomentar o ecossistema de inovação local e promover ações de melhoria contínua nos processos adotados pela cooperativa.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2020/2021, 2021).

PP

Desenvolvimento dos cooperados

CE

A viabilidade e a qualidade das atividades de seus cooperados são fatores críticos para a continuidade e crescimento das cooperativas. Além disso, são objetivos das cooperativas: prestar serviços aos seus cooperados e contribuir para o seu desenvolvimento econômico. Portanto, a cooperativa deve promover o desenvolvimento dos cooperados, por meio de ações de educação, formação e informação, para que possam melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços e aumentar a rentabilidade da atividade produtiva.

RE

E

Ao promover o desenvolvimento dos seus cooperados, a cooperativa está praticando o quinto princípio cooperativista – educação, formação e informação –, que estabelece que “as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas”.

A realização de ações para o desenvolvimento do cooperado também incentiva a aproximação com a cooperativa, bem como contribui para aumentar sua participação, senso de pertencimento e o desenvolvimento de negócios com a cooperativa. São exemplos comuns de ações de promoção do desenvolvimento dos cooperados a assistência técnica prestada pelas cooperativas do ramo agropecuário aos produtores rurais que fazem parte do seu quadro social, assim como as parcerias estabelecidas pelas cooperativas de crédito com outras organizações como, por exemplo, o Sebrae e o Senar, visando ao suporte à melhoria da qualidade e produtividade da produção de cooperados pessoas jurídicas.

O desenvolvimento dos cooperados deve ser um dos processos da cooperativa, e não apenas uma ação pontual e sem continuidade. Ele deve ser conduzido por meio de práticas regulares e padronizadas, que incluem o planejamento, a execução e a avaliação.

Ao planejar quais ações irá promover, a cooperativa deve considerar as necessidades e expectativas dos cooperados, visando a realização de ações atrativas e que efetivamente contribuam para a melhoria das atividades deles. As ações devem estar alinhadas às estratégias da cooperativa, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos do negócio. É importante que as ações abordem aspectos relacionados à

sustentabilidade, para engajar os cooperados com os esforços da cooperativa em assegurar um crescimento econômico sustentável e construir uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

Ainda no contexto de adoção de boas práticas sociais, ambientais e de governança, é importante que os conteúdos também abordem políticas e/ou procedimentos de direitos humanos. Uma cooperativa é a soma de seus cooperados, sendo necessário o esforço coletivo para evitar a discriminação e o assédio, garantir o cumprimento aos direitos trabalhistas de seus colaboradores, promover a diversidade, inclusão e equidade. É fundamental que todos estejam engajados na causa da sustentabilidade.

A cooperativa deve monitorar a execução das ações, para que elas ocorram conforme o planejado, e acompanhar os resultados alcançados, para verificar sua eficiência, eficácia e efetividade, e assim obter informações importantes para decidir sobre a continuidade das ações ou a proposição de novas iniciativas. É importante lembrar que a cooperativa tem à sua disposição o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates), um fundo obrigatório estabelecido pela Lei nº 5.764/1971, “destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício” (BRASIL, 1971).

As ações, programas e outras iniciativas para aprimoramento dos cooperados são um diferencial primordial das cooperativas em relação às sociedades mercantis, ampliando sua competitividade por meio do desenvolvimento econômico e social de seus membros.

A partir de um diagnóstico realizado em 2004, o Sicoob Cosmipa identificou a necessidade de incentivar financeiramente, a partir da utilização do Fates, a qualificação profissional dos cooperados, melhorando, assim, a sua qualidade de vida e aumentando suas perspectivas de geração de renda. Portanto, a cooperativa criou um programa de bolsas de incentivo educacional ofertado anualmente aos cooperados para que eles tenham oportunidade de acesso à educação formal e qualificação profissional utilizando o recurso do Fates. Já a Cooxupé e o Senar Minas firmaram um convênio para oferecer cursos gratuitos focados na formação e qualificação profissional dos produtores rurais, cooperados e seus funcionários da região Sul de Minas Gerais. A adoção da prática atende às necessidades encontradas no dia a dia da propriedade. O principal objetivo é trazer melhorias ao cooperado para desenvolver um trabalho com segurança, em um ambiente que proporcione bem-estar ao trabalhador e atenda aos pilares ambiental, social e econômico.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2017/2018, 2018).

Desde 2015, o Sicoob São Miguel do Oeste realiza os feirões de negócios, eventos que possibilitam ao ponto de atendimento oferecer os produtos e serviços da cooperativa, maior conexão com os associados devido à facilidade de acesso aos produtos expostos para os interessados em adquirir e a visibilidade e fomento do negócio dos associados que expõem e vendem seus produtos. Adicionalmente, os feirões de negócio possibilitam ações voltadas à responsabilidade social, por meio da disponibilização de espaço para entidades arrecadarem fundos por meio da venda de produtos alimentícios

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2020/2021, 2021).

O Sicoob Credinacional criou, em 2013, o Projeto Rural + com o objetivo inicial de atender às atividades de fiscalização das operações de crédito e de ser o elo de escuta das necessidades do segmento do agronegócio. No mesmo ano, o projeto foi ampliado com a inclusão de um programa de compras coletivas, proporcionando aos produtores rurais preços e prazos mais acessíveis para aquisição de insumos para preparo do solo. Em 2015, o projeto ganhou ainda mais força com a parceria de instituições de ensino e pesquisa para demonstração de novas tecnologias voltadas para a sustentabilidade da produção agrícola regional.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2022/2023, 2023).

Diante dos impactos da pandemia de Covid-19, a Sicredi Cerrado Goiás criou o Programa Juntos e em parceria com o Sebrae GO realiza mentorias e consultorias às empresas de pequeno e médio porte associadas à cooperativa. Os eixos principais de atuação são: gestão financeira, marketing digital e design thinking. Dessa forma, o programa oferece apoio aos associados empreendedores além da oferta de soluções financeiras, fortalecendo o relacionamento com eles e contribuindo para o desenvolvimento local.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão 2022/2023, 2023).

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 4 para realização da autoavaliação dos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento e implantação da inovação e desenvolvimento de cooperados.



PROCESSOS RELATIVOS A FORNECEDORES

PROCESSOS RELATIVOS A FORNECEDORES

Este capítulo trata do relacionamento com os fornecedores externos da cooperativa, no que tange às matérias-primas, produtos, materiais ou serviços adquiridos. O fornecedor externo é qualquer organização, pessoa ou entidade que fornece um produto ou serviço à cooperativa, mas não é cooperado. Pode ser um produtor, um distribuidor ou representante, um varejista, um comerciante, um prestador de serviços, um profissional liberal, outra cooperativa ou a própria sociedade, quando esta fornece produtos da coletividade.

De maneira simplificada, é possível dizer que o processo de gestão de fornecedores consiste em cinco passos básicos:

- 1. Classificação de fornecedores:** classificar os fornecedores de acordo com os serviços e produtos fornecidos e o seu impacto nos produtos, serviços e resultados da cooperativa. A partir da classificação, a cooperativa pode estabelecer estratégias de relacionamento pertinentes a cada tipo de fornecedor;
- 2. Qualificação de fornecedores:** escolher e homologar, entre os fornecedores potenciais existentes no mercado, aqueles que atendem aos requisitos da cooperativa para a composição de um cadastro de fornecedores;
- 3. Seleção de fornecedores:** selecionar a partir de critérios definidos, o fornecedor, dentre aqueles qualificados, que irá prestar determinado serviço ou entregar o produto solicitado;
- 4. Avaliação do desempenho dos fornecedores:** avaliar se o fornecedor cumpriu ou está cumprindo os requisitos estabelecidos nos documentos de fornecimento (pedido, ordem de execução de serviço, contrato ou outro). Normalmente, são considerados no processo de avaliação atributos relacionados a prazo, qualidade, prontidão e capacidade para solução de problemas;

- 5. Gestão do relacionamento:** gerenciar o relacionamento com os fornecedores, por meio da identificação de suas necessidades e expectativas, promoção do seu desenvolvimento, quando pertinente, e do comprometimento dos seus colaboradores com as diretrizes da cooperativa a eles aplicáveis.

PP

Qualificação e seleção de fornecedores externos

CE

Os fornecedores externos, principalmente aqueles que fornecem produtos, materiais e serviços críticos, devem ser qualificados formalmente e selecionados com base em critérios previamente definidos de maneira formal. Os produtos, materiais ou serviços críticos são aqueles que afetam diretamente os produtos ou serviços finais entregues pela cooperativa aos seus cooperados e clientes.

RE

E

A qualificação é um processo que visa a identificar, entre os potenciais fornecedores existentes no mercado, aqueles que atendem aos critérios definidos pela cooperativa para o estabelecimento de contratos de fornecimento de materiais, produtos ou serviços. O critério de qualificação é composto por requisitos que o fornecedor deve ter ou cumprir para ser elegível à seleção pela cooperativa. Podem ser citados como exemplos de critérios de qualificação:

- Proximidade do fornecedor em relação à cooperativa;
- Regularidade fiscal;
- Regularidade tributária;
- Inexistência de sanções ou limitações impostas por órgãos fiscalizadores e regulamentadores;
- Não utilização de trabalho infantil, análogo à escravidão ou degradante;
- Certificações externas;
- Conformidade ambiental ou oferta de produtos sustentáveis;
- Outros critérios, de acordo com as peculiaridades do produto, material ou serviço a ser fornecido, tais como: capacidade de produção ou realização do serviço, em termos quantitativos e qualitativos; capacidade de atendimento ou adequação em relação a normas técnicas; serviço de assistência técnica.

A seleção é o processo de escolha, entre os fornecedores previamente qualificados, daquele que irá fornecer o material, produto ou serviço, de acordo com os critérios fixados pela cooperativa. O critério de seleção é formado por requisitos que o fornecedor deve cumprir para ser escolhido, efetivamente, para fornecer à cooperativa. Podem ser citados como exemplos de critérios de seleção:

- Preço – o preço é justo e adequado;
- Cumprimento de prazo – cumpre os prazos de entrega desejados;

- Qualidade do produto, material ou serviço fornecido – a qualidade atende aos requisitos internos;
- Assistência técnica (ou pós-venda) – o fornecedor está disponível após a venda;
- Tipo de sociedade – preferência por outras cooperativas ou por empresas de pequeno porte;
- Outros critérios – de acordo com as peculiaridades do produto, material ou serviço a ser fornecido.

A questão a considerar, principalmente para os fornecedores de produtos, materiais e serviços críticos, é que a cooperativa não os compra de “qualquer um”, e sim de fornecedores previamente qualificados e selecionados. A cooperativa deve estender à sua cadeia de suprimentos as boas práticas que adota internamente, visando ampliar o valor gerado para a sociedade e reduzir o risco de externalidades negativas causadas por seus fornecedores.

Os critérios de qualificação e seleção devem considerar aspectos sociais, ambientais e de governança, como os já citados: vedação de uso de trabalho infantil e idoneidade. Esses aspectos podem também incluir: adoção de código de ética, práticas de compliance, uso de produtos biodegradáveis, adoção de práticas de gestão de resíduos, certificações ambientais, prioridade para fornecedores locais, cláusulas de inclusão e diversidade, entre outros.

Para fortalecer o sistema cooperativista, é boa prática incluir entre os critérios utilizados, a verificação da existência de cooperativas que podem oferecer o produto ou serviço e dar preferência a elas em caso de igualdade de atendimento aos demais critérios.

Finalmente, para garantir relacionamentos apenas com fornecedores íntegros, a cooperativa deve atuar com a diligência devida para identificar, prevenir e mitigar situações com risco significativo em sua cadeia de fornecedores. A diligência devida (Due Diligence) é processo periódico por meio do qual é avaliada a natureza e extensão dos riscos de integridade, corrupção e imagem envolvidos nos relacionamentos entre a cooperativa e fornecedores.

Os critérios para qualificação e seleção de fornecedores externos estão diretamente relacionados com a cultura organizacional. Podem variar de uma cooperativa para outra, dependendo também do seu ramo de negócio, porte e outros fatores. Independentemente disso, é importante que os critérios definidos estejam documentados em normas, políticas ou outro documento estabelecido para este fim pela cooperativa. No caso de produtos ou serviços adquiridos coletivamente pela Central ou Federação a qual pertence à cooperativa, é importante verificar se a Central ou Federação possui um processo gerencial que atende ao descrito neste caderno.

A Unimed Circuito das Águas estabeleceu, em 2015, sua política de compras sustentáveis, que estabelece os critérios de qualificação e seleção de fornecedores, prestadores ou parceiros. Para mapear os fornecedores, são utilizados os seguintes critérios:

- 1. Perfil da empresa:** relevância da empresa para a sustentabilidade do negócio;
- 2. Impacto sobre geração de riquezas:** impacto direto das práticas sobre a geração de riquezas;
- 3. Cobertura geográfica:** define a abrangência do fornecedor e o grau de dependência da sociedade local em relação à economia gerada por ele. De acordo com as diretrizes de sustentabilidade da Unimed Circuito das Águas, são mais valorizados os fornecedores próximos, que beneficiam a comunidade onde a cooperativa está inserida;
- 4. Relacionamento empresarial:** existência de parcerias e negócios com empresas clientes, por já terem estabelecido um vínculo empresarial e de relacionamento;
- 5. Grau de dependência:** avalia o grau de dependência da cooperativa em relação ao fornecedor;
- 6. Tamanho/porte:** faz parte da política de sustentabilidade da Unimed fortalecer cooperativas e pequenos fornecedores;
- 7. Responsabilidade social:** avalia o efeito social causado pelo alinhamento ou não a princípios de sustentabilidade nas questões de direitos humanos e relações trabalhistas;
- 8. Impacto ambiental:** risco ambiental inerente à extração e processo de fornecimento.

O mapeamento feito anteriormente serve para encontrar fornecedores similares na hora de fazer as cotações, sendo a preferência pela cotação com fornecedores com pontuações altas. Já os critérios de compra devem ser utilizados para a seleção dos fornecedores cotados. Os critérios utilizados na cotação são Qualidade; Preço; Prazo; Experiência de Relacionamento; Valores; que são pontuados conforme matriz definida. Quando há empate, a pontuação obtida no mapeamento é utilizada como critério de desempate.

(Fonte: Unimed Circuito das Águas, 2024)

A Unimed BH realiza due diligence, um processo de avaliação utilizado para identificar os riscos decorrentes de fornecedores, prestadores de serviços, representantes e demais pessoas físicas e jurídicas contratadas. Além das ações do due diligence, foi criado em 2021 o curso Ética, Integridade e Gestão de Riscos Unimed-BH para os fornecedores com temas como Código de Conduta e Relacionamento, Canal Confidencial, Políticas Corporativas, Programa de Compliance e Gestão de Riscos.

(Fonte: Unimed BH, 2021)

PP

CE

RE

E

Avaliação do desempenho dos fornecedores externos

A cooperativa deve ser prontamente atendida nas suas necessidades relativas a produtos, materiais e serviços disponibilizados pelos fornecedores externos.

O atendimento aos requisitos da cooperativa, em todos os seus aspectos, é assegurado por uma adequada sistemática de compras ou aquisição de produtos, materiais e serviços. Essa sistemática deve prever: especificação dos produtos, serviços e materiais a serem adquiridos, comunicação transparente e precisa para os fornecedores das necessidades da cooperativa e acompanhamento de todo o processo de compra ou aquisição, a fim de assegurar o atendimento dessas necessidades.

Os critérios utilizados nos processos de qualificação e seleção de fornecedores definem as condições mínimas a serem cumpridas, visando a garantir o atendimento aos requisitos da cooperativa, além de auxiliar os fornecedores na manutenção da sua regularidade em relação a normas, leis e regulamentos e na melhoria dos seus processos e produtos.

No mínimo, requer-se que os fornecedores apresentem preços justos, cumpram os prazos contratados, garantam a qualidade dos produtos, materiais e serviços disponibilizados e assegurem um apoio à cooperativa após a conclusão da venda e entrega dos produtos ou serviços. Outros requisitos inerentes ou particulares a cada fornecimento devem ser definidos em cada caso ou situação.

Após a realização do processo de compra, é necessário avaliar o desempenho do fornecedor, para verificar se as condições contratadas foram cumpridas e se esse fornecedor deve ser mantido no cadastro de fornecedores qualificados da cooperativa. Essa avaliação deve ser feita regularmente em relação aos requisitos mínimos previamente utilizados na qualificação e seleção e aos requisitos particulares ao fornecimento e a cada fornecedor.

A regularidade da avaliação do desempenho é definida pela cooperativa e pode variar em função do produto, serviço ou material adquirido ou da classificação do fornecedor.

Os fornecedores devem ser monitorados por meio de indicadores de desempenho com o objetivo de assegurar o atendimento dos requisitos impostos pela cooperativa. Para esse monitoramento, podem ser utilizados, por exemplo, indicadores de desempenho relacionados aos critérios definidos para a qualificação dos fornecedores, e outros específicos aos produtos, materiais e serviços fornecidos.

Para manter o bom relacionamento, o processo de avaliação de desempenho, incluindo os critérios e os indicadores utilizados, bem como os resultados alcançados devem ser comunicados ao fornecedor para que ele tenha ciência de que será avaliado e, no caso de eventuais insatisfações, esteja preparado para tratá-las junto à cooperativa.

Eventuais não conformidades identificadas durante o monitoramento também devem ser prontamente informadas aos fornecedores, permitindo que realizem ações corretivas no menor tempo possível, minimizando os impactos na operação da cooperativa. Para tanto, podem ser utilizados os canais de relacionamento com os fornecedores existentes na cooperativa.

As informações obtidas no processo de avaliação de desempenho dos fornecedores externos devem ser avaliadas a fim de identificar oportunidades de melhoria nos processos relativos ao fornecimento e ao relacionamento com os fornecedores. Dessa forma, o processo de avaliação do desempenho dos fornecedores permite a otimização da qualidade, a redução de custos e a construção de parcerias de sucesso.

Na Unimed Vitória, os fornecedores passam por avaliações criteriosas e visitas, tanto na contratação quanto durante o fornecimento do produto ou serviço, visando garantir a confiabilidade. Quanto à qualificação dos fornecedores, o processo de cadastro é feito por meio de sistema e os fornecedores são classificados em críticos e não críticos. A avaliação dos fornecedores de produtos é realizada a cada recebimento e considera vários aspectos, como entregas dentro dos prazos acordados, capacidade de fornecimento e adoção de boas práticas.

(Fonte: Unimed Vitória, 2021)

Em 2016, a Unimed BH lançou o Selo de Excelência Assistencial. A iniciativa inovadora conta com metas estabelecidas a partir de indicadores de qualidade, que têm como principal pilar a satisfação dos clientes durante o percurso assistencial. Em ciclos anuais de trabalho, as organizações participantes do Selo têm seu desempenho analisado por meio de auditorias feitas por instituição terceira isenta, sob supervisão da equipe da Cooperativa. A partir dos resultados alcançados a cada edição do programa, os serviços são reconhecidos pela qualidade do cuidado ofertado aos nossos clientes no Encontro Excelência, evento de premiação dos serviços que conquistam pelo menos três das cinco dimensões de avaliação do Selo de Excelência Assistencial Unimed-BH.

(Fonte: Unimed BH, 2021)

RE

Promoção do desenvolvimento dos fornecedores externos

E

A cooperativa deve promover o desenvolvimento de seus fornecedores por meio de ações regulares e padronizadas para que possam melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços, reduzindo os custos do processo de fornecimento e contribuindo para a efetividade da cadeia de valor. Na gestão do fornecimento, por exemplo, um dos custos relevantes associados é a conferência e inspeção de produtos, materiais ou serviços adquiridos. A adoção de ações para incentivar e apoiar os fornecedores na busca contínua da melhoria do seu desempenho leva os fornecedores a uma condição de estabilidade no seu desempenho, dando à cooperativa a confiança suficiente para que sejam reduzidas ou dispensadas as verificações e inspeções nos produtos, materiais e serviços entregues por esses fornecedores. Essa redução ou eliminação de verificações e inspeções é um exemplo de minimização nos custos relacionados à gestão do fornecimento.

As ações regulares promovidas pela cooperativa podem incluir a participação dos funcionários dos fornecedores em atividades de treinamento, visitas às instalações dos fornecedores com orientações e sugestões para melhoria de processos, visitas sistemáticas dos fornecedores à cooperativa com apresentação de palestras e demonstrações das práticas de gestão que podem ser utilizadas pelos fornecedores, participação conjunta em projetos de desenvolvimento, programas de ideias e outras iniciativas. O desenvolvimento dos fornecedores deve abranger questões ligadas a aspectos sociais, ambientais e de governança, de forma que o fornecedor externo possa contribuir com questões que afetam a todos e podem comprometer a qualidade de vida de gerações futuras.

Essas ações para promoção do desenvolvimento dos fornecedores geram benefícios para ambas as partes: para a cooperativa, obtendo os produtos, materiais e serviços necessários e com custo mínimo possível; para os fornecedores, aprimorando seus processos, reduzindo seus custos e garantindo seus fornecimentos. Essas condições contribuem para a construção de uma relação duradoura e proveitosa entre a cooperativa e seus fornecedores.

Um aspecto importante a ser considerado na promoção do desenvolvimento dos fornecedores está relacionado aos fornecedores contratados para atuar diretamente nos processos da cadeia de valor da cooperativa, prática comum e válida. Nessa condição, o fornecedor deve estar envolvido e comprometido com as diretrizes a eles aplicáveis, como diretrizes e normas vigentes na cooperativa, incluindo aquelas relativas à segurança, à saúde, à ergonomia e ao meio ambiente.

Essa condição de comprometimento dos fornecedores pode ser conseguida por meio de seminários de apresentação da cooperativa para os colaboradores de seus fornecedores externos, nos quais são explicados a identidade organizacional da cooperativa e suas normas internas de segurança, saúde, ergonomia, meio ambiente e outras, bem como da participação em atividades e programas relativos à sustentabilidade.

As ações de promoção do comprometimento não devem se limitar à “pessoa jurídica” fornecedora, mas sim aos colaboradores do fornecedor que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da cooperativa, isto é, não bastam acordos contratuais firmados no estabelecimento da relação de fornecimento ou treinamentos realizados no início do contrato, pois na iminência de substituição de profissionais do fornecedor que atuem no processo, há a necessidade de replicação das práticas de envolvimento. O foco é envolver os colaboradores do fornecedor, especificamente aqueles que atuam na prestação do serviço.

Esse processo é importante, pois pode reduzir danos à imagem da marca da cooperativa junto às partes interessadas em virtude de atitudes tomadas por colaboradores de fornecedores em desacordo com valores e políticas da cooperativa. Além de danos à imagem, essas atitudes podem trazer impactos econômicos para a cooperativa, por exemplo:

- Necessidade de pagamento de indenizações por agressões, humilhações ou atos de discriminação feitos por profissionais da empresa fornecedora de segurança ou recepção.

- Perdas financeiras por vazamento ou roubo de dados efetuados por colaboradores das empresas prestadoras de serviços de informação.

A cooperativa pode adotar as mesmas práticas de comunicação dos temas necessários ao engajamento utilizadas junto aos seus colaboradores, envolvendo os fornecedores, ou desenvolver práticas específicas para esse público de interesse.

Como em todo processo, é importante estabelecer indicadores relativos à promoção do desenvolvimento dos fornecedores para monitorar o impacto alcançado pelas ações realizadas, visando verificar oportunidades de melhoria e tomar decisões pertinentes à continuidade de sua realização ou à necessidade de implantação de novas ações.

No capítulo "Fixação do Conhecimento", está disponível o exercício 5 para levantamento e análise de práticas para os processos gerenciais relativos a fornecedores, visando à identificação de oportunidades de melhoria.



PROCESSOS ECONÔMICO- FINANCEIROS

PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Este capítulo trata do gerenciamento das finanças da cooperativa. Pela sua importância no contexto da administração, a gestão econômico-financeira recebeu, como a gestão dos processos relativos a fornecedores, um destaque dentro do critério Processos.

A gestão econômico-financeira compreende o conjunto de todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma cooperativa, no que diz respeito às suas finanças. Engloba o gerenciamento dos aspectos relacionados à sustentação econômica do negócio, a participação dos dirigentes na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro, os recursos financeiros para atender às necessidades operacionais, a definição de recursos para a realização de investimentos, a elaboração e controle do orçamento alinhado com os objetivos e estratégias da cooperativa, o controle fiscal e o planejamento tributário.

CE

RE

E

Monitoramento dos aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio

Os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio devem ser gerenciados por meio de indicadores econômico-financeiros adequados para assegurar a saúde financeira da cooperativa. Em função do ramo da cooperativa e das estratégias formuladas para assegurar a sua participação e manutenção no mercado e seu crescimento, existem aspectos que são críticos ou relevantes para garantir a saúde financeira.

Esses aspectos são peculiares a cada cooperativa. Vão depender, essencialmente, de sua identidade organizacional, do seu ramo, do seu mercado de atuação, do seu modelo de negócio, dos seus principais clientes e das estratégias estabelecidas para garantir a manutenção e crescimento contínuo, de forma equilibrada.

Por exemplo, para as cooperativas que compram em real e vendem em dólar, ou vice-versa, a taxa cambial constitui um aspecto que causa impacto na sustentabilidade econômica do seu negócio. De forma similar, a falta de recursos financeiros, humanos ou materiais, preços controlados, mercados segregados e outros são aspectos que afetam a sustentabilidade do negócio.

A cooperativa deve identificar os aspectos críticos que impactam a sustentabilidade do seu negócio e definir indicadores adequados para monitorar sua saúde financeira. O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) disponibiliza às cooperativas o diagnóstico Desempenho, um programa de acompanhamento econômico-financeiro, que subsidia a tomada de decisões dos dirigentes.

Embora possam existir aspectos específicos para algumas cooperativas, muitos deles são de natureza geral ou universal, bem como os indicadores utilizados para o seu monitoramento. O quadro 6 apresenta exemplos de aspectos e indicadores que podem ser extraídos do diagnóstico Desempenho:

Quadro 6 – Exemplos de aspectos e indicadores econômico-financeiros

Aspecto	Exemplos de indicadores
Eficiência econômica e financeira	Liquidez corrente, liquidez seca, liquidez total, imobilização.
Endividamento	Endividamento total, endividamento a longo prazo, nível de alavancagem.
Tesouraria	Capital de giro, necessidade de capital de giro, variação da necessidade de capital de giro, tesouraria, índice de autofinanciamento.
Capacidade Operacional	Prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, prazo médio de estocagem, ciclo financeiro, giro dos ativos, giro do ativo imobilizado.
Capacidade Operacional	Sobra/margem bruta, dispêndios e despesas sobre vendas, margem operacional, rentabilidade dos ingressos/receitas, retenções sobre endividamento total, retorno de investimento, rentabilidade do patrimônio líquido.
Eficiência social e política	Ingressos/receitas por cooperado, capital social por associado, capital social sobre patrimônio líquido, valores a receber de cooperados.
Aumento de Recursos	De patrimônio líquido, de capital circulante.

Fonte: Diagnóstico Desempenho AvaliaCoop, Sistema OCB

O modelo de referência para a gestão das cooperativas determina alguns indicadores a serem utilizados em sua gestão financeira:

- **Percentual de sobras [(sobras antes das destinações para os fundos/total de ingressos) x 100]:** evidencia quanto do total de ingressos sobrou, após a dedução de todos os dispêndios;
- **Solvência:** indica a capacidade de pagamento, ou seja, a disponibilidade de recursos para pagar os compromissos assumidos pela organização. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para acompanhar esse aspecto conforme seu modelo de negócio;
- **Estrutura de capital:** indica a disponibilidade de fontes de recursos com relação às necessidades de recursos para sua operação. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para acompanhar esse parâmetro conforme seu modelo de negócio;
- **Rentabilidade:** indica o retorno financeiro, ou acréscimo ao valor inicialmente aplicado, de um investimento. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para acompanhar esse parâmetro conforme seu modelo de negócio;
- **Lucratividade:** permite acompanhar a saúde financeira da cooperativa, mostrando os ganhos obtidos sobre as vendas realizadas. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para acompanhar esse parâmetro conforme seu modelo de negócio;
- **Participação dos atos não cooperativos [receita total dos atos não cooperativos / (total de ingressos + receita total dos atos não cooperativos) x 100]:** evidencia quanto do faturamento total da cooperativa foi decorrente de operações com não cooperados;
- **Lucratividade dos atos não cooperativos [(lucro dos atos não cooperativos / receita total dos atos não cooperativos) x 100]:** representa o quanto de lucro a cooperativa tem obtido nas operações com não cooperados;
- **Evolução dos negócios realizados entre os cooperados e a cooperativa [(total de atos cooperativos de um ano/total de atos cooperativos do ano anterior) x 100]:** demonstra o engajamento ou fidelização dos cooperados com a cooperativa.

Cabe aos dirigentes da cooperativa estabelecer formalmente níveis esperados de desempenho para os indicadores econômico-financeiros que monitoram os aspectos que impactam na sustentabilidade econômica do negócio. Essa definição deve ocorrer com base nas expectativas de crescimento, nas necessidades dos cooperados e, quando pertinente, nas diretrizes e normas de órgãos reguladores. A definição dos níveis aceitáveis pode ocorrer durante o processo de planejamento estratégico e orçamentário ou nas reuniões de análise do desempenho econômico, social e ambiental da cooperativa e os níveis estabelecidos podem ser documentados em atas de reunião, peças orçamentárias, políticas internas de gestão financeira ou outro documento criado pela cooperativa para este fim.

É importante ressaltar que para os resultados relativos ao percentual de sobras, solvência, estrutura de capital, rentabilidade, lucratividade e participação de atos não cooperativos, os níveis aceitáveis estabelecidos formalmente pelos dirigentes são fundamentais para avaliação dos resultados em todos os níveis de maturidade do diagnóstico Governança e Gestão.

Adicionalmente, em sua gestão financeira, a cooperativa deve monitorar as externalidades, que são “os efeitos de uma decisão sobre aqueles que nela não participaram. Existe uma externalidade quando há consequências para terceiros não levadas em conta por quem toma a decisão” (GARÓFALO, 2016). As externalidades podem ter:

- **Natureza negativa** - ações na cadeia produtiva ou no consumo que geram malefícios indiretos e impactam negativamente a vida de terceiros. Podem ser exemplos de externalidades da atividade industrial: a poluição e a geração de resíduos tóxicos que poderão vir a causar pedidos de indenização ou sanções financeiras;
- **Natureza positiva** - ações na cadeia produtiva ou no consumo que geram benefícios indiretos e impactam positivamente a vida de terceiros. Como exemplo de externalidade positiva da mesma atividade industrial, podemos citar a redução do desemprego em determinada comunidade e o aumento de investimento público em função do aumento na arrecadação de impostos.

O diagnóstico das externalidades causadas pela cooperativa e o seu monitoramento regular permite a adoção de ações visando reduzir os impactos de eventuais externalidades negativas que possam colocar em risco a sustentabilidade econômica da cooperativa, bem como o estabelecimento de iniciativas voltadas para a potencialização de externalidades positivas.

Para o monitoramento regular dos aspectos que impactam a sustentabilidade econômica da cooperativa, sugerem-se reuniões periódicas para análise e discussão dos resultados dos indicadores de desempenho econômico-financeiro, de outros indicadores e das variáveis do ambiente externo (fatos ou eventos externos sobre os quais a cooperativa não tem controle) visando à tomada de decisão.

PP Recursos financeiros para atendimento das necessidades operacionais

CE A cooperativa deve garantir os recursos financeiros necessários às necessidades operacionais e à manutenção de um fluxo financeiro equilibrado.

RE As necessidades operacionais decorrem das atividades relacionadas aos processos da cadeia de valor. É a necessidade financeira para manter o funcionamento do negócio, composta pelas entradas, provenientes dos ingressos e outras receitas, e saídas financeiras, resultantes dos dispêndios e despesas da cooperativa. O fluxo financeiro é equilibrado quando as entradas de recursos suportam os desembolsos, mantendo um saldo positivo no caixa da cooperativa.

A gestão econômico-financeira adequada monitorada por um responsável e realizada por meio de práticas padronizadas, com padrões documentados, assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro, e minimiza os riscos de uma eventual mudança brusca no ambiente externo.

São exemplos de práticas para assegurar os recursos financeiros para atendimento das necessidades operacionais:

- **Fluxo de caixa:** ferramenta contábil que auxilia a cooperativa a controlar a circulação de dinheiro internamente, considerando os dispêndios e as despesas (saídas) e os ingressos e as receitas e (entradas) do negócio em um determinado período;
- **Contas a receber:** para qualquer atividade empresarial, é necessário o controle diário das contas a receber, pois dão suporte financeiro para a gestão dos negócios. Os relatórios de contas a receber subsidiam a adoção de ações de cobrança e recuperação de crédito;
- **Contas a pagar:** o controle periódico das contas a pagar observa prazos e vencimentos, evitando o pagamento de multas e juros, subsidiando a tomada de decisões necessárias para manter o endividamento dentro dos limites esperados de desempenho.

É recomendado o gerenciamento contínuo da sustentabilidade econômica do negócio, e, se necessário, buscar recursos financeiros externos para atender às necessidades operacionais da organização, garantindo-se, nesse caso, a manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro. A busca de recursos financeiros externos e a concessão de créditos e recebimentos são recursos válidos, mas devem ser adotados com critérios definidos e que assegurem a manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro.

Para os recursos financeiros externos, fatores como taxa de juros, prazos para pagamento e garantias requeridas, podem ser utilizados, por exemplo, como critérios para a decisão de busca desses recursos. Na concessão de créditos e recebimentos, a saúde financeira do cliente ou cooperado, seu histórico no mercado e o relacionamento passado com a cooperativa podem nortear, por exemplo, a decisão de concessão de crédito.

PP

Elaboração e controle do orçamento

CE

O orçamento tem como finalidade fazer uma projeção dos ingressos, receitas, dispêndios, despesas, investimentos necessários e captação de recursos, para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos da cadeia de valor da cooperativa, resultando na definição de expectativa de sobras e lucros que a cooperativa terá em um período futuro.

RE

E

Recomenda-se que em períodos definidos, geralmente anuais, a cooperativa elabore o seu orçamento, identificando e calculando as previsões de entradas e saídas no período considerado. É fundamental ressaltar que o orçamento elaborado deve estar alinhado com as estratégias e os objetivos da cooperativa.

Além de elaborar o orçamento, a cooperativa deve ter práticas padronizadas para controlar regularmente sua execução, a fim de garantir o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro.

Para elaborar e controlar o orçamento, a cooperativa pode, minimamente, considerar os seguintes passos:

1. Mapear todas as despesas, dispêndios e investimentos previstos para o período do orçamento (em cada um dos 12 meses, se o orçamento for anual, por exemplo);
2. Estimar todas as entradas (receitas e ingressos) para o mesmo período. Pode-se estratificar por fonte de receita;
3. Trabalhar com centros de custo e contas. Por exemplo: gastos com pessoas, matérias-primas, impostos, aluguéis etc.;
4. Considerar todas as áreas e agentes da cooperativa;
5. Considerar diferentes cenários nas estimativas: pessimista, realista, otimista, por exemplo;
6. Atualizar as informações periodicamente, conforme se tenha mais precisão sobre seus valores de fato;
7. Avaliar o resultado ao final do período e verificar o que pode ser aprimorado no orçamento subsequente.

As cooperativas que buscam a excelência sabem da importância e das vantagens de um bom planejamento de suas atividades em busca de seus objetivos. O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da cooperativa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte.

No Sicredi Norte RS/SC, o planejamento financeiro possui 16 etapas, referentes à visão de curto prazo, todas as quais são realizadas anualmente. O cronograma delas é acompanhado e gerenciado pelo assessor de planejamento. Ao longo do ano, o planejamento é acompanhado, mensalmente, por reuniões do Conselho de Administração, reuniões do Comitê Executivo e reuniões gerenciais. Em 2017, como melhoria da prática, foi criado o Comitê de Orçamento, com o objetivo de avaliação e melhor planejamento das despesas.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de boas práticas de Governança e Gestão - 2015/2016).

Avaliação dos investimentos para apoiar as estratégias e planos de ação

A cooperativa também deve garantir os recursos financeiros de investimentos para apoiar a implementação das suas estratégias e planos de ação. É preciso lembrar que as estratégias são os caminhos a serem seguidos pela cooperativa, com o objetivo de assegurar o cumprimento de seu propósito e/ou missão, a realização da sua visão e o alcance da competitividade no mercado, visando à sua perenidade.

Nesse contexto, as estratégias apoiam e direcionam as necessidades operacionais da cooperativa e necessitam, para sua implementação, de recursos financeiros.

Recomenda-se que, na etapa de formulação das estratégias e no seu desdobramento pela cooperativa, sejam identificados e avaliados formalmente os investimentos necessários à sua implementação e respectivos planos de ação. Esses recursos financeiros devem ser alocados no fluxo financeiro da cooperativa. Se necessário, devem ser buscados recursos ou investimentos externos, a fim de assegurar o êxito das estratégias formuladas. Quando são utilizados recursos ou investimentos externos, é importante definir os critérios e as metodologias empregadas para avaliar e definir os investimentos e as formas apropriadas de captação.

Fatores como taxas de juros, prazos para pagamento, taxas de retorno sobre o investimento e garantias requeridas pelo órgão financiador, além do próprio conhecimento e idoneidade do órgão financiador, podem ser utilizados, por exemplo, como critérios e metodologia para a avaliação e definição de investimentos.

São meios que a cooperativa pode utilizar para buscar recursos financeiros:

- **Captação de sobras:** utilização de sobras do exercício para investimento, mediante aprovação dos cooperados em Assembleia Geral Ordinária;
- **Captação por via de chamada de capital social:** mediante aprovação de condições, valores e período em Assembleia Geral;
- **Captação via empréstimos:** de acordo com as regras internas e mediante aprovação em Assembleia Geral.

A cooperativa deve se preocupar com a viabilidade financeira sempre que for preciso fazer investimentos. A análise de viabilidade financeira permite calcular se o investimento de tempo e dinheiro, necessário para colocar em prática um plano ou projeto, é viável para seus investidores. Mostra dados reais sobre o provável retorno financeiro de acordo com a injeção de dinheiro e a análise de mercado. Para haver o retorno do dinheiro investido em um projeto deve-se analisar alguns indicadores, por exemplo, payback (retorno do investimento), taxa mínima de atratividade e taxa interna de retorno.

CE

Controle das atividades fiscais e planejamento tributário

RE

As cooperativas têm a obrigação de cumprir com a legislação e responsabilidade com suas partes interessadas em relação à adoção de boas práticas tributárias.

E

Para tanto, é importante estabelecer práticas padronizadas para assegurar que todos os impostos estão sendo pagos e demais obrigações fiscais estão sendo cumpridas visando evitar multas, sanções e danos à imagem e reputação da cooperativa. Essas práticas podem incluir uma agenda de obrigações fiscais, com todos os prazos de pagamento dos tributos, bem como sistemas automatizados, que podem auxiliar nos cálculos e outras atividades burocráticas do processo de cumprimento das obrigações fiscais.

O planejamento tributário é o conjunto de atuações e procedimentos operacionais de uma organização que leva a uma redução legal do ônus tributário, o que possibilita o cálculo do montante devido gerado em suas operações, e os respectivos pagamento ou recolhimentos, para possibilitar um patamar superior de rentabilidade e competitividade.

O planejamento tributário é forma lícita de reduzir a carga fiscal por meio do estudo prévio à concretização dos fatos administrativos, dos efeitos jurídicos, fiscais e econômicos de determinada decisão gerencial, com o objetivo de encontrar a alternativa legal menos onerosa para o contribuinte.

É importante destacar que o planejamento tributário não deve ser confundido com sonegação fiscal. Planejar é escolher, entre duas ou mais opções lícitas, a que resulte no menor imposto a pagar ou postergar o pagamento. Sonegar, é se utilizar de meios ilegais, como fraude, simulação e dissimulação, para deixar de recolher o tributo devido, sendo considerado como omissão dolosa tendente a impedir ou a retardar, total ou parcialmente, o conhecimento por parte da autoridade fazendária da ocorrência do fato gerador da obrigação principal.

Um planejamento tributário eficiente depende de uma contabilidade bem estruturada e adequada à legislação, às normas brasileiras de contabilidade e à realidade cooperativista, funcionando como excelente ferramenta para o cálculo das obrigações tributárias e identificação de eventuais oportunidades de elisão fiscal, bem como o enquadramento da cooperativa no regime mais vantajoso para o negócio.

A elisão fiscal é um planejamento lícito que visa reduzir tributos a serem pagos pelas organizações utilizando os meios legais. Diferentemente da evasão fiscal (onde ocorre o fato gerador do tributo e o contribuinte não paga uma obrigação legal), na elisão fiscal, por meio do planejamento, evita-se a ocorrência do fato gerador. E, por não ocorrer o fato gerador, o tributo não é devido.

Borges (1997) define duas abordagens para o planejamento tributário:

- Operacional - refere-se aos procedimentos formais prescritos pelas normas ou pelo costume, ou seja, na forma específica de contabilizar determinadas operações e transações, sem alterar suas características básicas;

- Estratégico – que implica mudança de algumas características estratégicas da organização, tais como: estrutura de capital, localização, tipos de empréstimos, contratação de pessoas.

É importante destacar que as decisões realizadas em relação aos tributos podem trazer impactos socioeconômicos que precisam ser analisados pela cooperativa para definição da melhor abordagem tributária. Não é possível esquecer que os tributos são importantes fontes de receita governamental e são cruciais para a política fiscal e a estabilidade macroeconômica dos países. Os tributos se revertem em serviços públicos de saúde, educação, segurança, transportes, construção e recuperação de estradas, organização de tráfego, coleta de lixo, iluminação pública e outros tantos benefícios que possibilitam uma vida em sociedade saudável.

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 6 para verificar o aprendizado sobre os processos econômico-financeiros.



FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo trata do gerenciamento das finanças da cooperativa. Pela sua importância no contexto da administração, a gestão econômico-financeira recebeu, como a gestão dos processos relativos a fornecedores, um destaque dentro do critério processos.

Exercício 1

Cadeia de valor da cooperativa

Utilize o modelo genérico de cadeia de valor (figura a seguir) e identifique os processos de negócio, de apoio e de gestão da cooperativa.



Exercício 2

Definição dos requisitos aplicáveis aos processos

Utilizando o quadro a seguir e considerando os processos identificados no exercício anterior, liste as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes e proponha requisitos e indicadores de desempenho para assegurar o atendimento delas.

Partes interessadas	Necessidades e expectativas	Processo	Requisitos	Indicadores

Exercício 3

Atendimento aos requisitos aplicáveis, análise e melhoria de processos

Considerando os processos identificados no primeiro exercício, escolha dois processos de negócio, um processo de apoio e um processo de gestão da sua cooperativa. Utilize o quadro a seguir, identifique o padrão de trabalho, os indicadores de desempenho, as práticas para análise e melhoria e proponha uma organização de referência, que poderia ser utilizada pela cooperativa, para aperfeiçoar os processos escolhidos.

Tipo de processo	Processo	Padrão de trabalho	Indicadores de desempenho	Práticas para análise e melhoria	Organização de referência
Processo de negócio					
Processo de apoio					
Processo de apoio					

Exercício 4

Desenvolvimento de novos serviços, desenvolvimento de cooperados e desenvolvimento e implantação da inovação

Com base no quadro a seguir, realize uma autoavaliação dos processos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao aprimoramento dos cooperados e à implementação da inovação. Identifique possíveis lacunas, descreva as práticas já adotadas e destaque as melhorias que serão incorporadas à gestão após a leitura deste caderno.

Questão	Prática		Autoavaliação
1 A cooperativa desenvolve novos produtos e serviços para atender ou superar os requisitos dos clientes?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite exemplos de novos produtos ou serviços lançados pela cooperativa nos últimos três anos.
2 Há metodologias específicas e padronizadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Descreva brevemente as metodologias utilizadas pela cooperativa.
3 As práticas utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços foram aperfeiçoadas nos últimos três anos?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite os principais aperfeiçoamentos feitos nos últimos três anos.
4 A cooperativa promove regularmente o desenvolvimento dos seus cooperados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Descreva brevemente as práticas utilizadas pela cooperativa.
5 As ações de desenvolvimento dos cooperados abrangem aspectos relacionados ao desenvolvimento sustentável do planeta?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite os principais aspectos relacionados ao desenvolvimento sustentável do planeta trabalhados com os cooperados.
6 Os resultados das ações realizadas para desenvolvimento do cooperado são acompanhados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite os principais resultados monitorados.
7 Há práticas padronizadas, com padrões documentados, para o desenvolvimento e implantação da inovação?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Descreva brevemente as práticas utilizadas pela cooperativa.
8 A cooperativa avalia os benefícios da inovação por meio de resultados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite os principais resultados relativos à inovação monitorados pela cooperativa.

Melhorias		
A cooperativa irá implantar melhorias após a leitura deste caderno?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Quais?

Exercício 5

Processos relativos a fornecedores

Utilize o quadro a seguir e destaque uma prática associada a cada processo gerencial relativo a fornecedores. Para cada prática, verifique se existem oportunidades para melhorá-la, considerando as perguntas apresentadas no fim da página.

Tipo de processo	Prática	Padrão
Qualificação de fornecedores externos		
Seleção de fornecedores externos		
Avaliação do desempenho de fornecedores externos		
Promoção do desenvolvimento dos fornecedores externos		

Perguntas para avaliar uma boa prática	
1	A prática está padronizada? Ela possui um padrão que rege o seu funcionamento?
2	O padrão que rege seu funcionamento está documentado?
3	A prática é aplicada periodicamente?
4	A prática abrange todos os fornecedores?
5	A prática já foi melhorada?
6	A prática está inter-relacionada com outra prática da cooperativa?
7	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da cooperativa?

Exercício 6

Processos econômico-financeiros

Complete as frases a seguir, relacionando o texto da coluna da esquerda com o complemento da coluna da direita

1	O fluxo financeiro é equilibrado.	<input type="checkbox"/>	são exemplos de critérios para a avaliação e definição de investimentos.
2	Eficiência econômica e financeira, endividamento e tesouraria	<input type="checkbox"/>	são exemplos de indicadores econômico-financeiros solicitados nos instrumentos de autoavaliação do diagnóstico Governança e Gestão.
3	Fatores como taxas de juros, prazos para pagamento, taxas de retorno sobre o investimento e garantias requeridas pelo órgão financiador	<input type="checkbox"/>	são exemplos de aspectos que impactam a sustentabilidade econômica da cooperativa.
4	Elaborar o orçamento é	<input type="checkbox"/>	quando a entrada de recursos suporta o desembolso, mantendo um saldo positivo no caixa da cooperativa.
5	O percentual de sobras e a participação dos atos não cooperativos	<input type="checkbox"/>	o ato de planejar e estimar as sobras, dispêndios, despesas e investimentos que a cooperativa terá em um período futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Cadeia de Valor**. Brasília, 2024. Disponível em <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/acoeseprogramas/planejamento-estrategico/cadeia-de-valor>> Acesso em 27 de outubro de 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA (ABEP). **Diretrizes ESOMAR: mystery shopping**. Disponível em: www.abep.org.br/codigosConduatas.aspx. Acesso em: 27 de outubro de 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9004: sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho: requisitos**. Rio de Janeiro, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Corpo comum de conhecimento. V. 3.0., 2013.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Corpo comum de conhecimento. V. 4.0., 2021.

BRASIL. **Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BORGES, Humberto Bonavides. **Planejamento tributário: IPI, ICMS e ISS**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CARVALHO, Hélio Gomes de; CAVALCANTE, Márcia Beatriz; REIS, Dácio Roberto dos. **Gestão da inovação: inovar para competir**. Brasília: Sebrae, 2009. (Guia do Educador).

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. & KLEINSCHMIDT, E, J. **New product portfolio management: practices and performance**. Journal of Product Innovation Management, v. 16, p. 331-351, 1999.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DICKEL, D. **Manual de contabilidade para as cooperativas agropecuárias**. 2. ed. atual. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2014.

DYER, Jeff; GREGERSEN, Hal; CHRISTENSEN, Clayton M. **DNA do Inovador: Dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

ESCOLA DE DESIGN (ECHOS). **Mini Tool Kit Design Thinking**. E-Book. São Paulo, 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Benchmarking: relatório do comitê temático**. São Paulo: 2005.

- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência**. 20. ed. São Paulo, 2013.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Gestão de processos**. São Paulo, 2015.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Guia de referência da gestão para a excelência**. São Paulo, 2024.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Gestão de fornecedores**. São Paulo, 2018.
- GARÓFALO, Gilson de Lima (Org.). **Fundamentos de Teoria Microeconômica Contemporânea**. (e-book). 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- HARRINGTON, H. J. **Business process improvement workbook**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança e Inovação: Uma Abordagem Integrada**. IBGC Discute. São Paulo: IBGC, 2021.
- INTERNATIONAL COPPER ASSOCIATION. **Gestão de Ativos. Guia para aplicação da norma ABNT NBR ISO 55001**. Santiago, Chile: ICA, 2015.
- JUGEND, D. **Métodos para a gestão de portfólio de produtos: uma revisão teórica**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção**. Anais. São Paulo: ABEPRO, 2012.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1990a.
- JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990b.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ferramentas de gestão básicas para aumento da produtividade – Manual de Orientações para a Aplicação**. Brasília: SEBRAE, 2020.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2015/2016**. Brasília, DF, 2017.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2017/2018**. Brasília, DF, 2018.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2020/2021**. Brasília, DF, 2021.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2022/2023**. Brasília, DF, 2023.
- UNIMED BH. **Relatório de sustentabilidade**. Belo Horizonte, 2021. Disponível em < https://portal.unimedbh.com.br/wps/portal/corp/unimedbh/transparencia/relatorio_sustentabilidade#!/#main-container > Acesso em 27 de outubro de 2024.

UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS. **Política de compras sustentáveis.** São Lourenço, 2015. Disponível em <https://www.unimed.coop.br/site/web/circuitodasaguas/politicas>. Acesso em: 28 de outubro de 2024.

UNIMED VITÓRIA. **Relatório de gestão e sustentabilidade.** Vitória, 2021. Disponível em < [https:// www.unimed.coop.br/site/web/vitoria/relatorios-de-gestao-e-sustentabilidade](https://www.unimed.coop.br/site/web/vitoria/relatorios-de-gestao-e-sustentabilidade)> Acesso em: 28 de outubro de 2024.
São Paulo, 2016.

avalia.coop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

Endereço: Setor de Autarquias Sul - SAUS - Qd. 4.
Bloco "I" - Brasília-DF (Brasil)
Tel.: +55 (61) 3217-2119 - CEP 70070-936

www.somoscooperativismo.coop.br